



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PESLAC.

NICOLAS EDUARDO TUNAROZA VILLATE

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

SEDE SECCIONAL SOGAMOSO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SOGAMOSO

2017.



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PESLAC.

NICOLAS EDUARDO TUNAROZA VILLATE
Trabajo de grado en modalidad Monografía

Director:
A.E. Edimer Gutiérrez Tobar. MBA, MSC.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
SEDE SECCIONAL SOGAMOSO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SOGAMOSO
2017.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado 1

Firma del jurado 2

Dedicatoria.

Este trabajo es dedicado principalmente a Dios, porque él es el artífice de todo en la vida, es el centro de mi ser, a mi madre **SANDRA PATRICIA VILLATE RINCON** que con su gran esfuerzo ha logrado que yo tenga la mejor formación personal, espiritual y educativa, aunque el camino no ha sido fácil, ella siempre estuvo allí para apoyarme, esforzándose económicamente para que hoy pueda lograr mis metas y sueños, también agradezco a mi esposa **KAREN LORENA GOMEZ JARRO**, quien me ha animado a continuar aun en los momentos más complejos de mi carrera y de mi vida personal, quien me ha dado su amor y confianza incondicional para poder estar en lo más alto y de esta manera poder ver los triunfos en familia, también a mi hija **SALMA TUNAROZA GOMEZ**, quien con su amor llego a mi vida para hacer de mí una persona más valiente y trabajadora, me ha enseñado el valor que tienen los hijos como el centro de un hogar, por ultimo quiero agradecer la ayuda y apoyo de mi tía **ROSA MARIA VILLATE DIAZ**, quien siempre ha visto mi desarrollo de cerca, como un hijo más, así como también se ha esforzado para que yo pueda ser mejor cada día, con el único propósito de ver en mi la realización de una persona capaz y luchadora.

Agradecimientos.

Destacar el apoyo y la ayuda del señor **GERMAN MESA PRECIADO**, quien me abrió las puertas de la empresa Peslac para poder desarrollar mi trabajo de investigación y de esta manera realizar un aporte para el crecimiento y desarrollo de la misma.

En la realización de este trabajo monográfico quiero agradecer al profesor **EDIMER GUTIERREZ TOBAR**, quien desde el comienzo estuvo presto para ayudarme en el desarrollo del tema a investigar y quien me aportó sus conocimientos para el desarrollo del mismo, así como también sus libros fueron de gran ayuda para poder diseñar el modelo de gestión.

Tabla de Contenidos.

1	Introducción.	14
2	Planteamiento del Problema.	16
2.1	Formulación del Problema.....	18
2.2	Sistematización del Problema.....	18
3	Justificación.	19
4	Objetivos.....	21
4.1	Objetivo General.....	21
4.1.1	Objetivos específicos.....	21
5	Marco Referencial.....	22
5.1	Marco Teórico.	22
5.1.1	Modelo de recursos humanos (Harper y Lynch ,1992).	22
5.1.2	Modelo de Werther y Davis.	23
5.1.3	Modelo gestión estratégica (CMI).....	24
5.1.4	Modelo de gestión por competencias.	25
5.1.5	Las competencias y el recurso humano.....	26
5.1.6	Evaluación por superiores:	27
5.1.7	Auto cuestionario:	28

5.1.8	Clasificación de las competencias:.....	29
5.1.9	Inteligencia emocional como parte fundamental del desarrollo de competencias.	
	30	
5.1.10	Competencias según comportamientos:	30
5.2	Marco legal.	33
5.2.1	Recursos humanos según ISO 9001.	33
5.2.2	Ley 1258 de 2008. Reglamentación de la Sociedad por Acciones Simplificada.	34
5.2.3	Ley 905 de 2004. Reglamentación de las Pymes en Colombia.	34
5.3	Marco Conceptual.....	35
✓	Gestión del talento humano:	36
5.4	Marco Histórico.	37
5.5	Marco Geográfico.....	38
5.5.1	Localización.	38
5.5.2	Caracterización de la empresa.....	39
✓	Razón social	39
✓	NIT	39
✓	Código CIU.....	39
6	Diseño Metodológico.....	40
6.1	Tipo de Estudio a Realizar.....	40
6.2	Método de Investigación.	40

6.3	Fuentes de Información.	40
	Fuentes primarias:.....	40
	Fuentes secundarias:	41
6.4	Técnicas de Recolección de Información.	41
6.4.1	De las fuentes primarias.	41
6.4.2	De las fuentes secundarias.....	41
6.5	Instrumentos.	41
6.6	Muestra:	41
7	Exposición de Resultados.	44
7.1	Diagnóstico Empresarial.....	44
✓	Objeto social:	45
7.2	Diagnostico Interno del Departamento de Recursos Humanos.	46
7.2.1	Reclutamiento.....	47
7.2.2	Selección y entrevistas.	47
7.2.3	Pruebas de selección.....	48
7.2.4	Contrato.....	48
7.2.5	Inducción.....	48
7.2.6	Remuneración.....	49
7.2.7	Administración del personal.....	49
7.2.8	Organigrama.....	50

8	Caracterización por Áreas.....	50
8.1	Gerencia General.....	50
8.2	Gerencia de Producción.....	51
8.3	Gerencia de operaciones.....	51
8.4	Comité de Compras.....	51
8.5	Jefaturas por Áreas.....	52
8.6	Auxiliares por áreas.....	52
8.7	Resultados de las encuestas aplicadas por niveles.....	52
8.7.1	Competencias nivel operativo.....	53
8.7.2	Competencias nivel administrativo.....	55
9	Modelo de Gestión por Competencias Aplicado al Área de Recursos Humanos de la Empresa lácteos de Pesca Peslac.....	59
9.1	Funcionamiento.....	60
9.1.1	Gerencia del recurso humano.....	61
9.1.2	Balance de personal.....	61
9.1.3	Administración del personal.....	62
9.1.4	Competencias requeridas.....	64
10	Balance de Personal Según Niveles y Procesos Organizacionales.....	66
10.1	Mapa de Procesos de la Empresa PESLAC.....	67
10.2	Habilidades y Destrezas Personal Nivel Administrativo.....	70

10.3	Habilidades y Destrezas Personal Nivel Operativo.	72
11	Administración de Personal Según Modelo de Gestión por Competencias.	73
11.1	Convocatorias.	73
11.2	Entrevistas.....	73
11.3	Pruebas.....	75
11.4	Exámenes Médicos de Ingreso.....	75
11.5	Contratación.....	76
11.6	Inducción.....	76
11.7	Desarrollo de Recurso Humano.....	77
11.8	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	78
12	Modelo de evaluación del desempeño por competencias.....	78
12.1	Objetivo.....	79
12.2	Contenido.....	79
13	Conclusiones.....	81
14	Bibliografía.....	82
15	Infografía.....	84
16	ANEXO 1. Formato de encuesta para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de los empleados de la empresa PESLAC.....	86
17	ANEXO 2. Perfiles Empleados Nivel Administrativo.....	88
18	ANEXO 3. Perfiles Empleados Nivel Operativo.....	98

19	ANEXO 4. Convocatorias Laborales.....	101
20	ANEXO 5. Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	104
21	ANEXO 6. Tabulación de Encuestas al Nivel Operativo por Parte de Jefe Inmediato..	110
22	ANEXO 7. Tabulación de Encuestas al Nivel Administrativo por Parte de Gerente	
	General.....	112

Lista de Figuras.

Figura 1. Modelo de Harper y Lynch.....	23
Figura 2. Modelo Werther y Davis. 1	24
Figura 3. Modelo Kaplan y Norton CMI 1	25
Figura 4. Localización 1	38
Figura 5. Vista frontal planta 1.	39
Figura 6. Organización Jerárquica. 1	50
Figura 7. Desarrollo de competencias 1.....	53
Figura 8. Desarrollo de Competencias 2 1	56
Figura 9. Modelo de gestión competencias 1.....	59

Lista de Tablas.

Tabla 1 Clasificación de Competencias.....	29
Tabla 2. Empleados por Área.....	42
Tabla 3. Relación de Competencias a nivel operativo.....	53
Tabla 4. Relación Competencias a nivel administrativo.....	55
Tabla 5. Mapa de procesos.....	67
Tabla 6. Preguntas Para Evaluar Competencias.	74
Tabla 7. Ponderación para calificación de Evaluación por competencias.	79

La globalización ha generado una transformación al mundo empresarial por medio de una serie de evoluciones políticas sociales y económicas, las cuales han influenciado cambios significativos en su forma de operar, todos los procesos se han tecnificado y aunque la mayoría de ellos se realiza en la actualidad de manera tecnológica, el talento humano sigue ocupando el primer lugar de los recursos con los cuales cuenta la compañía, es de allí donde parte la importancia de generar valor y ventajas competitivas de unas empresas a otras.

Durante este proceso de transición por el cual han pasado las empresas, se ha obtenido como resultado la implementación de nuevos modelos de gestión, que ayudan al mejoramiento continuo de los procesos en cada nivel de la organización, si estos modelos se emplean de la mejor manera, obtenemos como resultado empresas más productivas.

El talento humano es visto por parte de la organización como un activo fundamental para el desarrollo sostenible de la empresa, siempre y cuando esté sea administrado correctamente, ya que las personas están sujetas a distintas variables, tales como aptitudes, actitudes y habilidades que pueden ser desarrolladas durante el desempeño de sus labores diarias.

En el presente trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión por competencias como herramienta para la administración del talento humano; el cual permite organizar el proceso de contratación de personal, destacando las competencias laborales con las cuales debe contar los trabajadores en los diferentes niveles de la organización.

Con la propuesta del modelo de gestión se busca lograr una empresa Peslac, más productiva, con personal más idóneo y calificado para desempeñar sus labores; si se tiene como premisa la necesidad de una correcta administración del recurso humano, según el diagnóstico que se

demonstrara en el trabajo, acerca de los métodos de contratación que se implementaran por la empresa.

Al finalizar la propuesta de modelo de gestión por competencias se propondrá un método de evaluación de desempeño, el cual permitirá darle valor a la gestión por competencias realizada por los trabajadores, también servirá como mecanismo para tomar acciones preventivas y correctivas en las diferentes áreas de trabajo de la empresa Peslac.

2 Planteamiento del Problema.

Se ha generado la iniciativa en el siglo XXI de crear nuevos modelos de gestión, que puedan contribuir a la reducción de la complejidad y al mejoramiento de los procesos, para que las empresas puedan ser más productivas, es importante que se cuente con estrategias para la implementación de dichos modelos, como parte integral del ciclo de trabajo y como un mejoramiento a la gestión de personas.

La empresa Peslac, es una pyme boyacense con un efectivo crecimiento en los últimos años, esto ha generado un incremento en su fuerza laboral, para cubrir las operaciones en los departamentos en que hace presencia, desde su fundación en el año 1982 y hasta la fecha, la organización ha contado con mano de obra boyacense, pero sus procesos de selección han sido efectuados de manera empírica, sin poder contar con un departamento de recurso humano sólido y organizado, sin tener una cadena de valor desde el reclutamiento hasta la administración del personal.

En los diferentes métodos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos de la empresa para la contratación de nuevos colaboradores, se están teniendo en cuenta aspectos técnicos, requisitos de experiencia y educación, pero no se hace un perfil de las diferentes habilidades y destrezas que debe tener y alcanzar el trabajador en el desempeño de sus labores.

La empresa tiene falencias en la administración de recurso humano, ya que las competencias necesarias que deben tener sus colaboradores para ocupar cada uno de los cargos, no han sido clasificadas y reconocidas para el mejoramiento de sus procesos de selección, generando decisiones erradas y contratando personas equivocadas que no tienen el perfil que demanda la empresa.

Teniendo en cuenta la anterior problemática, para la administración se convierte en una tarea importante poder organizar sus procesos internos, desde el departamento de recurso humano, teniendo una efectiva cadena de valor para poder tener a las personas correctas con las habilidades que requiere cada uno de los cargos y para ello se requiere implementar esfuerzos por seleccionar adecuadamente a las personas, para que los procesos productivos puedan ser ejecutados con las competencias idóneas, solo así se logra un mejor desempeño y prácticas laborales que se vean reflejados en la productividad y desarrollo social del recurso humano, que hace parte fundamental de la empresa.

Una de las herramientas que permitirá mejorar este proceso será la evaluación del desempeño la cual ayudará a hacer un diagnóstico de las competencias que desarrollan los colaboradores, ya que si no se cuenta con dicho proceso, los esfuerzos que hace la empresa para poder entrenar sus trabajadores podrían resultar en vano, si no se cuenta con un control eficiente de la gestión realizada en cada uno de los cargos.

2.1 Formulación del Problema.

¿Mediante que herramienta el departamento de recursos humanos de la empresa lácteos Peslac podrá administrar de mejor manera su recurso humano?

2.2 Sistematización del Problema.

- ¿Cómo detectar los procesos administrativos del recurso humano en la empresa PESLAC?
- ¿Mediante que herramienta es posible identificar las competencias que deben tener los empleados tanto de manera general como específica en los diferentes niveles de la organización?
- ¿Cuál es el modelo de gestión adecuado para lograr una acorde selección de personal?
- ¿Cuáles serían los instrumentos de evaluación utilizados para determinar la validez y efectividad del modelo de gestión a implementar?

3 Justificación.

Para las Pymes como es el caso de la empresa Peslac, es importante contar con un departamento de recurso humano solido que le permita preparar a sus colaboradores en cada uno de los procesos productivos de la empresa, teniendo en cuenta que en los diferentes métodos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos de la compañía, para la contratación de nuevos colaboradores, se tiene como principal factor el hecho de que la empresa está en constante crecimiento y diversificación de sus líneas de productos, en los últimos años el aumento de su fuerza laboral es una constante inminente, que debe considerarse dentro de su desarrollo empresarial.

En Peslac, se requiere que dentro de su estructura organizacional se identifiquen claramente las competencias que debe tener cada uno de los trabajadores, posibilitando desempeños flexibles creativos y competitivos para el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer.

El modelo de gestión por competencias al ser implementado dentro de la empresa Peslac, va a permitir una correcta selección del personal para trabajar en la empresa, así como el mejoramiento de los aspectos funcionales de la compañía, poniendo en evidencia las habilidades, destrezas y técnicas que desarrolle el trabajador, ya que no es suficiente que el colaborador tenga títulos profesionales si en el ejercicio de sus funciones no pone en práctica lo aprendido.

Las personas están sujetas a distintas variables, entre las cuales se pueden encontrar aptitudes, actitudes y habilidades que el colaborador pueda desarrollar durante el desempeño de sus labores, es allí donde podemos hablar de las competencias que debe tener cada trabajador en su área de ocupación, teniendo la premisa de que las competencias tienen varios significados según

diversos estudios, pero sin lugar a dudas estas vienen determinando características diferenciales entre unas personas y otras.

Para la administración se convierte en un reto poder resolver los diferentes problemas que se presentan a diario en la organización ya que una de sus tareas está comprendida en la eficiente utilización de los recursos, uno de sus mayores problemas son los errores cometidos por personas que no cuentan con el perfil competente para ocupar los cargos, por esta razón es importante contar con trabajadores calificados que cuenten con aptitudes y actitudes laborales, las cuales contribuyan al óptimo desempeño de las tareas encomendadas en cada una de las áreas de la empresa, ya que si se tiene estandarizados los procesos con personas competentes en los diferentes niveles de la organización esto permitirá ahorrar recursos valiosos para la empresa.

4 Objetivos.

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión por competencias, como una herramienta para la administración, que permita el mejoramiento de los procesos en el área de recurso humano de la empresa Peslac.

4.1.1 Objetivos específicos.

- Hacer un diagnóstico de la manera en que se está realizando el proceso de administración del recurso humano actualmente.
- Realizar una caracterización de las áreas de la empresa, para poder identificar las competencias, por medio de encuestas aplicadas a los diferentes niveles de la organización.
- Formular modelo de gestión por competencias, para el departamento de recurso humano que permita realizar una selección de personal efectiva.
- Proponer un Modelo de evaluación por competencia, que permita el mejoramiento y la simplicidad los procesos de la empresa.

5 Marco Referencial.

5.1 Marco Teórico.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, gestión del conocimiento y la gestión por competencias, esto ha generado que se evidencie la aparición de una visión sistémica en las organizaciones, (Zabala, 2003, pp.115-116).

los modelos guiados hacia la administración del talento humano, se basan en la dirección y la gestión de la organización, fundamentado en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas desde la perspectiva organizacional, así como también en la potencialidad humana que puede ser relacionada con los procesos productivos eficientes eficaces y efectivos, de esta manera los modelos de gestión están encaminados a brindar soluciones a los procesos por medio de tecnología e innovación para poder acoplar a las personas a los cambios y transformaciones que puedan sufrir las organizaciones, (Zabala, 2003, pp.116-133).

Algunos modelos de Gestión de recursos humanos:

5.1.1 Modelo de recursos humanos (Harper y Lynch ,1992).

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves del recurso humano, (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de las personas con que cuenta la organización. Con

estos elementos se logrará una optimización del recurso humano. Para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

Figura 1. Modelo de Harper y Lynch.



Fuente: Harper y Lynch (1992, p.41.42).

5.1.2 Modelo de Werther y Davis.

En 1996 este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

Figura 2. Modelo Werther y Davis. 1



Fuentes: Werther y Davis (1996, p. 66.)

5.1.3 Modelo gestión estratégica (CMI).

Un modelo ejemplo de la gestión estratégica es el cuadro de mando integral (**CMI**) Surge en la década de los años noventa cuando la compañía KPMG patrocina, un estudio realizado por Davis Norton y asesorado por Kaplan a algunas empresas llamado “la medición de los resultados en las empresas del futuro”, dicho estudio estuvo ocasionado por ciertas limitaciones que

presentaban los resultados financieros, ya que no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas y por ende obstaculizaban el proceso de creación de valor, (Dávila, 1999, p.5).

Figura 3. Modelo Kaplan y Norton CMI 1



Fuente: Kaplan y Norton (2001, p. 24.).

5.1.4 Modelo de gestión por competencias.

Las competencias son “característica subyacentes de las personas, que están relacionadas con una actuación desde su puesto de trabajo y que puedan basarse en la motivación, en los riesgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores en una variedad de conocimientos y capacidades de conducta” (Ortega y Gasset, 2009, p.7).

(Gardner 1995), citado en (Gutiérrez 2010, p.04) define las competencias” como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento”. Establece tres elementos que contribuyen al desarrollo de dichas competencias: el individuo, la especialidad y el contexto. El individuo: con sus habilidades

destrezas y técnicas, la especialidad: con el área de conocimiento, contexto: con la situación real problemática.

Para (Gardner Howard, 1995), toda competencia es considerada una inteligencia que servirá como aporte para que el ser humano pueda generar nuevo conocimiento y solo se considera competencia si resuelve problemas, encuentra problemas y crea problemas.

Según (Ortega y Gasset, 2009), para el reconocimiento de las competencias que tienen los trabajadores en cada uno de los niveles de la organización, se necesita recolectar la información de las principales fuentes para poder determinar las competencias por áreas y puestos de trabajos teniendo en cuenta que la información que se va a necesitar es conocida por las personas que desempeñan en puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente fuera de la empresa.

5.1.5 Las competencias y el recurso humano.

Las competencias como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un acumulado de funciones que integran su ocupación, el modelo de gestión por competencias y funciones facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias. (Fernández 2010, p.58).

(Ortega y Gasset, 2009) en su libro gestión por competencias explican la importancia de contar con una correcta gestión del recurso humano, ya que las empresas se verán beneficiadas de una ventaja competitiva en el futuro pues el éxito de una organización se basa en la calidad y la

disposición de su equipo humano, cuanto más integrado se encuentre el equipo de trabajo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes más fuerte se constituirá la empresa.

La gestión por competencias y su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el cual prima el factor humano, cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa, pero esto no se podría constituir si la empresa no cuenta con una dirección global en la cual se tenga una visión completa de la empresa que sea capaz de integrar los equipos de trabajo en todos los niveles de la organización. (Ortega y Gasset, 2009, p. 45).

Cuando en la empresa se pretende implementar un modelo de gestión por competencias hay que tener en cuenta las diferentes características que deben constituir esas competencias, se hace necesario identificar aquellas competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la organización, las competencias deben ser adecuadas a la realidad actual y futura así como también estas competencias se conviertan en procesos medibles mediante la evaluación del desempeño.

Para la determinación de los perfiles competentes de cada persona como lo describe (Ortega y Gasset, 2009, p. 52), se puede realizar teniendo las siguientes fuentes de información:

5.1.6 Evaluación por superiores:

- Se debe recolectar información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos habilidad y cualidades a partir de una entrevista que la puede realizar el superior directo.
- Como alternativa a la entrevista individual se puede crear una comisión donde los superiores de cada área definan el perfil de sus colaboradores apoyándose en datos y hechos objetivos así como en la observación de su actuación.

5.1.7 Auto cuestionario:

- Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación, esta información suele cruzarse con la recibida de sus superiores inmediatos.
- Estos cuestionarios siempre deben tener un carácter voluntario para el evaluado, este es utilizado en organizaciones muy maduras y desarrolladas en recursos humanos.
- Evaluación por terceros tanto internos como externos
- Pruebas profesionales para determinar en qué medida las personas tienen y desarrollan las competencias.
- El punto de referencia se focaliza en las personas, en los resultados y no en los puestos concebidos como sumatorios de tareas, la persona no debe estar en su puesto estrictamente las tareas encomendadas para el mismo, sino aquellas que adicionalmente contribuya con las competencias críticas que puedan configurar la posición del puesto con alto valor añadido. (Ortega y Gasset, 2009, p. 27).

5.1.8 Clasificación de las competencias:

Tabla 1 Clasificación de Competencias.

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS	
Competencias de logro y acción	Orientación al logro: Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.
	Iniciativa: Predisposición Preferencia por actuar. Hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros problemas.
Competencias de ayuda y servicio	Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a otros, en función de averiguar sus necesidades e intentar satisfacerlas.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones: Trabajo para realizar o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contactos con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales.
	Conciencia organizacional: Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos, comprender la posición de la organización en el mundo.
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas: Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
	Dirección de personas: Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Implica comunicar a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen teniendo como fin último el bien de la organización.
	Trabajo en equipo: Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
	Liderazgo: Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Competencias de eficiencia personal	Autocontrol: Habilidad para mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes al enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de alta presión.
	Compromiso: corresponde a la virtud que debe tener un trabajador para el cumplimiento de sus labores dentro de los tiempos y los recursos estipulados, las labores empleadas deben realizarse con profesionalismo.
	Comportamiento ante los fracasos: Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea, especialmente en situaciones difíciles que implican un reto.
	Comunicación: habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.
	Flexibilidad: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos.

Fuente: (Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993), pp.2-4).

5.1.9 Inteligencia emocional como parte fundamental del desarrollo de competencias.

Según (Goleman Daniel, 2000), citado en (Gutiérrez Edimer, 2010, p.27), “las personas que no logran controlar su mundo emocional y que, por tanto, tienen un pobre desarrollo de su inteligencia emocional aumentan sus posibilidades de riesgo. El riesgo va desde la depresión, una vida llena de violencia, pasando por los trastornos alimenticios y el abuso de las drogas”

Este tipo de inteligencia incluye dos competencias emocionales: la personal y la interpersonal, las que se agrupan en conjuntos, cada una de las cuales está basada en una de cinco dimensiones que expone Goleman – las cuales son:

- Autoconocimiento
- Autocontrol
- Auto motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

Si se considera lo anterior, quiere decir que el ser humano tiene la capacidad de

- Reconocer sus sentimientos y los de los demás
- Motivarse
- Manejar adecuadamente las relaciones de uno y de los demás.

5.1.10 Competencias según comportamientos:

Según (Alles, 2005,p.29), los comportamientos están ligados directamente a las competencias de las personas ya que para un desempeño con éxito de las labores es requerida una

serie de combinaciones, que para el autor y para otras personas es simplemente la palabra “talento” que esto vendría siendo en un puesto de trabajo el equivalente a conocimientos y competencias que el puesto de trabajo requiere, y la autora plantea las siguientes competencias como base del desarrollo y desempeño exitoso en la empresa:

- Adaptabilidad al cambio
- Innovación
- Desarrollo de personas
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipos

Estas competencias mencionadas son muy importantes si se quiere llegar a un alto nivel ejecutivo de la empresa porque si lo vemos desde otra perspectiva de un nivel más bajo en la empresa ni la mitad de estas serían necesarias porque los empleados deberían cumplir con ciertas de estas pero no con todas, a manera personal pienso que las competencias deben estar bien parametrizadas para que estas no sean confundidas con valores por que las competencias no son valores las competencias son habilidades y destrezas desarrolladas por las personas.(Alles, 2005,p.30).

Para la gestión por competencias es de gran importancia poder determinar la estrategia que lleva la empresa, sus lineamientos y si estos van acorde con el objetivo de la misma, la manera que se está gestionando el recurso humano, esta gestión por competencias debe ser determinante a la hora de aportar un cambio notorio en la metodología de desarrollo de trabajo, esto es vital para definir qué tipo de empleados son los que vamos a seleccionar en las empresas, tal y como lo plantea (Sagi 2004, p. 37), en su libro Gestión por competencias, en

el cual hace una descripción de como la gestión por competencias integra al sistema de recurso humano.

Ahora bien se puede uno preguntar ¿vale la pena el cambio de gestión tradicional de recurso humano por uno que sea destacado por las competencias del individuo? , esto podría ser una ventaja frente a los competidores, ya que se reconocería el trabajo realizado por las personas, teniendo en cuenta que no todos tienen las mismas habilidades y por tal motivo se pueden descubrir nuevos talentos que antes no se pudiera encontrar por la rigidez de los procesos y el estricto cumplimiento de las funciones según el manual impuesto por los jefes.

Para (Sagi 2004, p.46), el recurso humano es clave para la ventaja competitiva, se basa en hechos netamente personales en los cuales asegura que el producto final de una empresa y de cara a sus clientes es fabricado por las personas, por lo tanto del mejoramiento de los procesos de producción también va a depender el coste de operación de la empresa y este está ligado a la productividad del empleado y sus habilidades para hacer más prácticos los diferentes recursos con los que cuenta.

Según, (Alles, 2005, p.43), “en un proceso de selección se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que ocupara la persona en una primer instancia o cualquier otro puesto que podría asumir eventualmente en el futuro de tal manera que se hace importante para la organización que la persona cuente con las competencias ya definidas para el puesto de trabajo, ¿cómo escoger la persona que tenga las competencias idóneas que necesito para mi empresa?

La respuesta a la pregunta planteada anteriormente corresponde a varios factores uno de ellos y el más importante es el “medio” ya que este es el que determina las condiciones en las

que llega una persona y la necesidad que tiene la misma por ocupar el cargo que ofrece la empresa.

Pero hay que hacer claridad que no en todos los puestos de trabajo de la empresa son requeridas las mismas competencias, se debe comprender que en los puestos más complejos las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, ya que los conocimientos destrezas y habilidades están más en la superficie por lo tanto son más fáciles de detectar, el concepto de uno mismo y los rangos más profundos de personalidad (Spencer y Spencer, 1993).

5.2 Marco legal.

5.2.1 Recursos humanos según ISO 9001.

La norma ISO 9001-2008 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo.

La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.

La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto. Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos, o cursos de técnicas analíticas concretos, o cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial.

Las habilidades especiales de tipo práctico como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo.

La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa.

Estas competencias son de tipo umbral, es decir, las mínimas que debe tener una persona para realizar su trabajo con éxito, pero no van a diferenciar a los trabajadores con desempeño excelente de los que tienen un desempeño normal.

5.2.2 Ley 1258 de 2008. Reglamentación de la Sociedad por Acciones Simplificada.

Por medio de esta ley se crea la sociedad por acciones simplificada y se decreta su reglamentación así:

La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

5.2.3 Ley 905 de 2004. Reglamentación de las Pymes en Colombia.

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración

entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

- Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

5.3 Marco Conceptual.

Modelo: (Joaquina de la torre 2009) “un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales:

- Reducir la complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir, permitiéndonos ver el bosque a pesar del detalle de los árboles.
- Hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir”.
- ✓ **Gestión del talento humano:** (Chiavenato, 2001), No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
- ✓ **Competencias:** Las competencias son “característica subyacentes de las personas, que están relacionadas con una actuación desde su puesto de trabajo y que puedan basarse en la motivación, en los riesgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores en una variedad de conocimientos y capacidades de conducta” (Ortega y Gasset, 2009, P.7).
- ✓ **Habilidades:** “Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica” (Cañedo y Cáceres 2008).
- ✓ **Pyme:** En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 905 de 2004, las Pymes se clasifican así:
 - Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

5.4 Marco Histórico.

La empresa de Lácteos PESLAC fue creada en 1982, en el municipio de Pesca (Boyacá) de donde se deriva su nombre (Lácteos de Pesca). Los fundadores comercializaban productos lácteos, haciéndose necesario una calidad homogénea y mayor volumen de producto. En el año 1987, la empresa se trasladó a la vereda Vanegas del municipio de Sogamoso, por ser esta una zona de alta producción lechera. En este momento se amplió el mercado y se hizo necesaria la utilización de mayor cantidad de mano de obra. En el año 2000, PESLAC se trasladó al municipio de Firavitoba (Boyacá) con instalaciones más amplias, lo que dio lugar a la creación de nuevos productos como los productos fermentados, el queso doble crema y el arequipe.

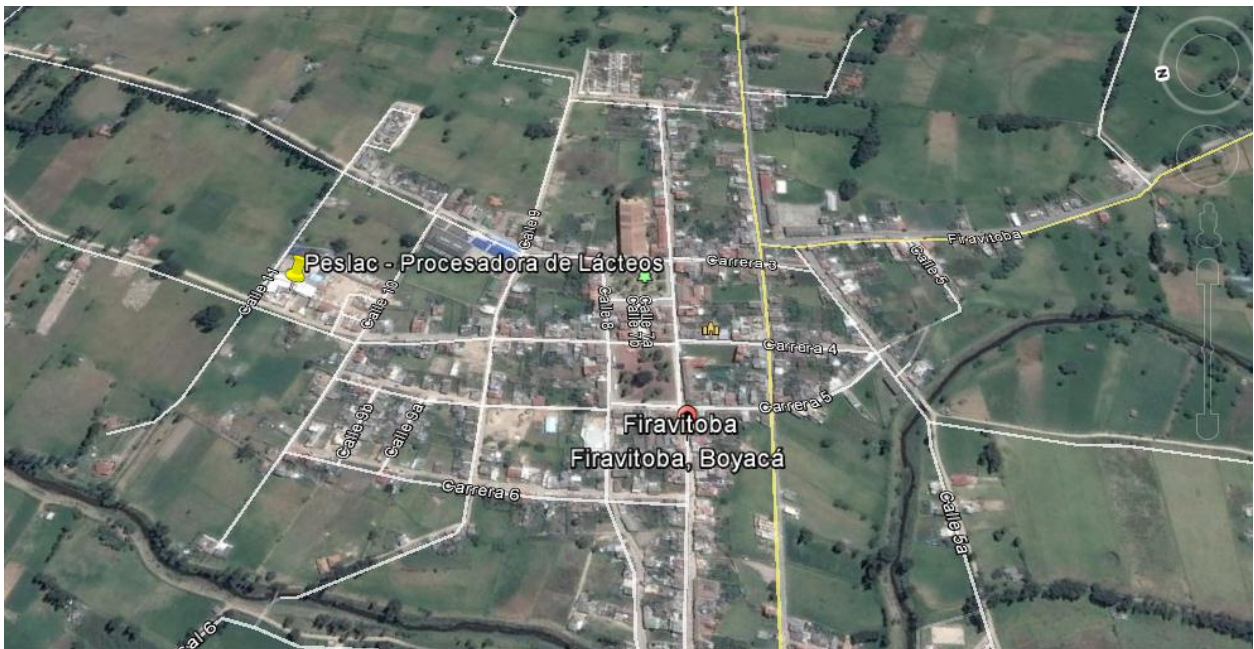
Inicialmente PESLAC distribuyó toda su producción en la ciudad de Bogotá. En Boyacá se colocaron al mercado puntos de venta en Noviembre del año 2001, en las ciudades de Sogamoso, Duitama, Paipa, Tunja, Chiquinquirá, además de Villavicencio, Yopal, Málaga, Capitanejo, dándole la alternativa al consumidor de poder adquirir productos a bajos precios y de excelente calidad.

5.5 Marco Geográfico.

5.5.1 Localización.

La localización de la empresa Procesadora de Lácteos Peslac, está ubicada en el municipio de Firavitoba (Boyacá), Calle 6 # 2 – 196, teniendo como coordenadas $5^{\circ} 40' 20,58''$ N – $72^{\circ} 59' 30,49''$ O. En dichas coordenadas es donde se encuentra la planta procesadora, desde la cual despachan el producto terminado hacía sus diferentes destinos para comercialización.

Figura 4. Localización 1



Fuente: Google Earth, Agosto de 2016.

Figura 5. Vista frontal planta 1.



Fuente: Google Earth, Agosto de 2016

5.5.2 Caracterización de la empresa

✓ Razón social

La razón social de la empresa es: PESLAC - Procesadora de Lácteos S.A.S

✓ NIT

El nit con el que cuenta la empresa PESLAC, es: 900582187-3

✓ Código CIIU

El código CIIU que fue adquirido por parte de la empresa es: 1040 – Elaboración de productos lácteos.

6 Diseño Metodológico.

6.1 Tipo de Estudio a Realizar.

El estudio a realizar en el presente trabajo es de tipo exploratorio, descriptivo y concluyente ya que busca resolver el problema planteado por medio de unos objetivos propuestos, adicional se hace por solicitud de la organización sin presentar antecedentes de dicho estudio para la empresa Peslac.

6.2 Método de Investigación.

El método de investigación que se pretende utilizar es deductivo ya que permite la identificación de cada una de las competencias que caracterizan a las personas para cada lugar de trabajo en los diferentes niveles de la organización y a su vez poder asemejar como este conjunto de variables puede tener incidencia en el buen funcionamiento del departamento de recursos humanos de la empresa Peslac.

6.3 Fuentes de Información.

Fuentes primarias: con la información entregada por la empresa por medio del diagnóstico realizado, en entrevista con el gerente Operativo de la empresa Peslac, el señor **GERMAN MESA PRECIADO** en el mes de marzo de 2016.

Fuentes secundarias: esta información será recopilada en la revisión literaria de los diferentes autores relacionados con el tema de investigación, libros, artículos, encuestas e internet.

6.4 Técnicas de Recolección de Información.

6.4.1 De las fuentes primarias.

- Encuestas a empleados.

6.4.2 De las fuentes secundarias.

- Revisión bibliográfica del tema
- Observación directa y análisis de los procesos realizados en la empresa Peslac.

6.5 Instrumentos.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos serán las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa lácteos de pesca Peslac. (**Anexo 1**).

6.6 Muestra:

En este caso, no es necesario calcular muestra, ya que se encuestaron a los 54 empleados de nivel operativo y a los 20 del nivel administrativo.

Tabla 2. Empleados por Área.

	NOMBRE DEL TRABAJADOR	CARGO
ADMINISTRACION	Enrique Chaparro	Gerente general
	Olga Yaneth Bolívar Méndez	Representante legal-jefe cartera Bogotá
	Nelcy Yaneth Bolívar Méndez	Representante legal suplente -Gerente de Producción
	Germán Mesa	Gerente operativo
	Yanira Bolívar Méndez	Jefe cartera Firavitoba
	María Rubiel Bolívar Méndez	Jefe de copras
	Fonseca Chirivía Juan Manuel	Jefe de producción
	Espitia Ochoa Sandra Viviana	Jefe de turno
	Quijano Cárdenas Diana Alejandra	Jefe de laboratorio
	Acero Salcedo Juan José	Auxiliar contable
	Ayala Mesa Adriana del Pilar	Aprendiz Sena
	Barrera Pérez Karen Tatiana	Facturación
	Benavides Zambrano Luis Ernesto	Auditor
	Gómez Ortega luz Stella	Aprendiz Sena
	Latorre Alarcón Juan David	Auxiliar de cartera
	Macías Díaz Aurora María	Contador
	Martínez Barinas Francy Julieth	Auxiliar Contable
	Rosas Mesa Fredy Hernando	Asesor Comercial
	Suarez Goyeneche Ángela consuelo	Auxiliar de Cartera
	Teherán Avella Tania marcela	Asesor comercial

Total: 20 Personas del Nivel administrativo.

CONDUCTORES	Africano Vargas Nelson	Conductor
	Herrera Turca Hernando	Conductor
	López Figueroa Fredy Alexander	Conductor
	Manchego Farfán Jaime Fabián	Conductor
	Melo Chaparro Fredy Yesid	Conductor
	Montañez Pedro Antonio	Conductor
	Ochoa Zambrano Daniel Fernando	Conductor
	Ojeda Gutiérrez Martin Alonso	Conductor
	Romero Herrera José Adriano	Conductor
	Zorro Bayona Jon Fredy	Conductor
PRODUCCION	Barrera Grosso Jeison Javier	Operario de producción cuarto frio
	Blanco James Geyner	Operario de producción inventarios
	Bolívar Maldonado Eder Leandro	Operario de producción yogurt
	Cardozo Montaña Mardoqueo	Operario de producción yogurt

	Carvajal Barreto José Ezequiel	Operario de producción queso
	Díaz Noy Flor Margarita	Operario de producción cuajada
	Escamilla Vergara Ferney	Operario de producción queso
	Escamilla Vergara John Fredy	Operario de producción queso
	Eslava Salamanca Juan Gabriel	Operario de producción despachos
	Eslava Salamanca Nelson enrique	Operario de producción yogurt
	Fonseca Rosas Gladys Yurumo	Operario de producción detalle
	Fonseca Vargas Duvan Ferney	Operario de producción yogurt
	Fuguen Macías María besaba	Operario producción dulcería
	González Patiño Fabián Leonardo	Operario de producción yogur
	Hernández Preciado José Antonio	Celador
	Herrera Turca Raúl	Oficios varios
	López Sánchez Nidia Johana	Operario producción detalle
	Martin Intensiva Luis Eduardo	Operario patios
	Martínez López Helena Patricia	Operario producción detalle
	Martínez Vega Nelson Arnoldo	Operario producción yogurt
	Máznela Herrera Wilmar Steven	Operario producción queso
	Medina Zorro Pedro Fabián	Operario producción queso
	Méndez Chaparro Diana Catherine	Aprendiz Sena insumos , detalle
	Molina Montaña Carlos Guillermo	Operario producción queso
	Moreno Espinel Olber	Operario producción queso
	Patiño Salamanca Ricardo Javier	Operario producción auxiliar ruta
	Peña Bayona Yesón Guillermo	Operario producción yogurt vaso
	Peña Malavé Jesús Alberto	Operario despachos despachos
	Peña Salamanca Luis Ariel	Operario plataforma
	Pérez Bonilla Wilmar Ferney	Operario de producción despachos
	Pérez Iza Quita Juan Manuel	Operario empaques
	Pérez Maldonado Fanny Cecilia	Operario de producción tajado

	Rincón José Federico	Operario de producción despachos
	Riberos Germán Alonso	Operario de producción arequipe
	Rodríguez Avella Lilia del Carmen	Operario de producción yogurt
	Rodríguez Vásquez Flor María	Auxiliar de laboratorio detalle
	Rojas Zambrano Bryan Daniel	Operario de producción auxiliar ruta
	Rosas Silva José Delfín	Operario de producción queso
	Sánchez Vargas Ana Milena	Operario de producción queso
	Sachada Gómez Jimmy Javier	Operario caldera
	Samaqueaba Luis Guillermo	Operario caldera
	Vargas Bayona Andrés Alirio	Operario producción arequipe
	Vargas coy John Alexander	Operario producción descremado
	Velandía Vargas José Urbano	Operario producción quesos

Total: 54 Personas del nivel operativo

Fuente: RR.HH. Peslac, Agosto de 2016.

7 Exposición de Resultados.

7.1 Diagnóstico Empresarial.

La empresa empezó con tan solo 5 empleados hoy ya cuenta con 74 empleos directos y más de 350 aliados comerciales, cuenta con su sede principal en el municipio de Firavitoba Boyacá, en donde ejecuta su producción para distribuir a nivel nacional en 5 departamentos en sus más de 35 puntos de venta los cuales funcionan con modalidad de función propia y otros con modalidad de franquicia, en donde se venden las diferentes líneas de productos tales como: lácteos, quesos, postres, dulces y línea light, que cada día se posiciona más en el mercado y hacen ver con buenos ojos el fortalecimiento de la marca en mercados nacionales y con miras a mercados internacionales.

- ✓ **Objeto social:** Elaborar y comercializar productos lácteos de excelente calidad, mediante la continuación de la cadena productiva recolección, producción y comercialización se logra el posicionamiento en el ámbito regional y nacional que asegure un mercadeo continuo, que permitirá el cumplimiento de las metas de la organización que favorezcan al consumidor final, aportando bienes frescos, naturales y bajo costo.
- ✓ **Clasificación:** la empresa láctea de pesca Peslac, está constituida como una organización familiar de carácter privado, con personería jurídica, clasificada como una Mediana empresa productora de alimentos derivados de la leche.
- ✓ **Misión:** Elaborar y comercializar productos lácteos de excelente calidad, alcanzando la satisfacción de quienes consumen nuestros alimentos, cumpliendo con los requerimientos técnicos y legales que contribuyan al desarrollo sostenible de la región.

Mediante la continuación de la cadena productiva recolección, producción y comercialización se lograra el posicionamiento en el ámbito regional y nacional que asegure un mercadeo continuo, que permitirá el cumplimiento de las metas de la organización que favorezcan al consumidor final, aportando bienes frescos, naturales y bajo costo.

- ✓ **Visión:** Ofrecer al consumidor final, productos lácteos frescos, a bajo costo higiénicamente procesados y con excelente presentación, mediante la transformación de la materia prima, que nos ofrece el sector lechero de la región.

Su exhibición y comercio a través de puntos de venta estratégicamente ubicados, para que los productos lleguen directamente a la clientela y alcanzar nuestro objetivo en el mercado para que se extienda a más lugares en todo el país.

- ✓ **Valores Corporativos**

Honestidad: realizar el trabajo encomendado con transparencia y rectitud.

Responsabilidad: Garantizar que nuestros procesos se hagan con la mejor practicidad y excelente calidad.

Confianza: ofrecer en nuestros productos una seguridad de buenas prácticas para que puedan ser consumidos y recomendados.

✓ **Objetivos:**

- Elaborar y comercializar productos lácteos con excelentes condiciones de calidad y elevado valor nutricional, de esta manera poder posicionar la marca nacional e internacionalmente.
- Generar nuevas líneas de producto, para el crecimiento de la empresa en los diferentes mercados estratégicos.
- Incrementar las estrategias de mercadeo para hacer conocerla marca y poder abrir nuevos mercados.
- Desarrollar metodologías de trabajo que contribuyan a la optimización de recursos.

7.2 Diagnostico Interno del Departamento de Recursos Humanos.

Peslac es una empresa familiar por tal motivo desde el inicio de su operación en el año de 1982 su primer socio y creador fue el señor **ENRIQUE CHAPARRO** con ayuda de su esposa **FLORALBA BOLIVAR**, desde entonces y al pasar los años su empresa fue creciendo

requiriendo la inyección de capital y ayuda de más personas, llegando así a mantener su identidad de empresa familiar con la participación de 4 socios más, desde entonces ha venido creciendo su participación en el mercado y de la mano el aumento de su planta de personal, ubicada en el municipio de Firavitoba Boyacá se fabrican 4 líneas de productos para más de 35 puntos de venta a nivel nacional.

7.2.1 Reclutamiento.

La administración de personal para esta empresa no ha sido tarea fácil, ya que esta área no ha sido constituida desde la creación de la empresa, las convocatorias y contratación de personas se realiza por recomendación de personas de la región, se realizan acuerdos laborales de forma verbal, pero acorde a la normatividad vigente, en la actualidad el 80% de la planta de personal son habitantes del municipio de Firavitoba.

7.2.2 Selección y entrevistas.

La selección del personal la realiza el jefe de Operaciones y se realiza basado en recomendaciones de los mismos trabajadores o de personas cercanas a la familia, para las entrevistas se tienen en cuenta factores tales como:

- Conocimientos en buenas prácticas de manejo en alimentos
- Experiencia en manufactura o en proceso de transformación de alimentos
- Se tiene en cuenta características psicosociales como el entorno familiar y recomendación de personas.

- Se tiene en cuenta que sean personas de la región.

7.2.3 Pruebas de selección.

La empresa Peslac en la actualidad no tiene estructurada ni contemplada dentro de sus políticas la aplicación de pruebas de conocimiento como requisito para el ingreso como trabajador de la compañía.

7.2.4 Contrato.

Los colaboradores de la empresa Peslac, cuentan con un contrato de trabajo de forma verbal, en el cual en el momento que son seleccionados, se les explica sus condiciones de remuneración y se les contrata con todas las prestaciones sociales que ordena la ley.

7.2.5 Inducción.

En la empresa Peslac se maneja una política de inducción en el puesto de trabajo, quiere decir que una vez el empleado ha sido contratado, lo envían al área respectiva y le asignan un tutor de área el cual es el encargado de enseñar las funciones a desempeñar por parte del trabajador quien tiene el deber de aprender las actividades diarias para poder desarrollar su periodo de prueba el cual será no mayor a 60 días calendario.

7.2.6 Remuneración.

En Peslac están conscientes del impacto social que su empresa genera en la región ya que es la generadora de 65 empleos directos y más de 350 beneficiados con los acuerdos comerciales que se tienen en la actualidad, es por esta razón que su principal objetivo es remunerar justamente el trabajo de las personas que le aportan a su empresa por eso según el área de trabajo y la carga laboral se brindan beneficios de remuneración tales como:

- Salario
- Prestaciones de ley
- Incentivos por productividad.

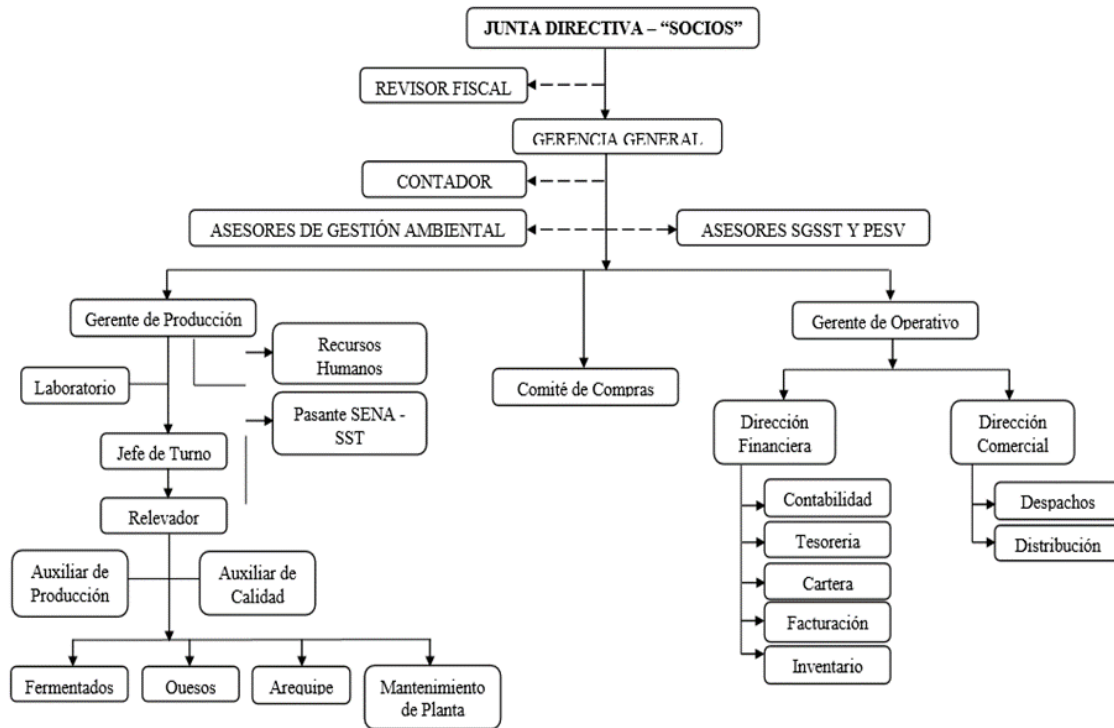
7.2.7 Administración del personal.

La empresa maneja políticas de administración del personal con cada jefe de área, esta persona es la encargada de los trabajadores de su área y la productividad de los mismos así como también es quien vela por la seguridad y bienestar del empleado en su puesto de trabajo, la dirección realiza capacitaciones constantes en seguridad y salud en el trabajo, calidad, buenas practicas, estrés laboral y pausas activas.

La empresa piensa en el bienestar de sus trabajadores es por esta razón que maneja tiempos para que las personas puedan superarse y puedan estudiar, de esta manera busca un plan carrera dentro de la organización así quienes estudien podrán aspirar a nuevos cargos con mejores remuneraciones.

7.2.8 Organigrama.

Figura 6. Organización Jerárquica. 1



Fuente: RRHH Peslac.

8 Caracterización por Áreas.

8.1 Gerencia General.

La gerencia general es la encargada de definir políticas, circulares y procedimientos con el fin de administrar los recursos de la organización y tomar decisiones y soluciones rápidas para no afectar procesos que puedan repercutir en pérdidas, en la actualidad el gerente general es **ENRIQUE CHAPARRO**, y esta se realiza en oficina administrativa en la ciudad de Bogotá.

8.2 Gerencia de Producción.

La gerencia de producción es la encargada de administrar los recursos directos necesarios para la producción, así como también tiene la tarea de aumentar la productividad final de la compañía para poder tener más y mejores unidades de producto terminado, en la actualidad la gerente de producción es la señora. **NELCY BOLIVAR**, cuya operación se realiza en la planta de proceso ubicada en el municipio de Firavitoba Boyacá.

8.3 Gerencia de operaciones.

En esta área de la empresa es donde se forja el valor agregado para la organización, es la encargada de administrar los recursos de la producción, dentro de esta área encontramos dos dependencias importantes para el funcionamiento de la empresa tales como la dirección financiera y la dirección comercial, en la actualidad el gerente de esta área es el Sr **GERMAN MESA**, cuya operación se realiza desde la sede administrativa en el municipio de Firavitoba Boyacá.

8.4 Comité de Compras.

Es el encargado de analizar el presupuesto asignado para realizar las operaciones de la empresa durante un tiempo determinado y teniendo en cuenta ese factor deben realizar las negociaciones y compras posteriores, teniendo como objetivo principal minimizar los recursos económicos

mediante compras eficientes, en la actualidad la líder de esta área es la Sra. **RUBIELA BOLIVAR**, cuya operación se realiza desde la sede ubicada en el municipio de Firavitoba Boyacá.

8.5 Jefaturas por Áreas.

En estos cargos las personas forjan las estrategias y decisiones inmediatas sobre cada área de trabajo, es el responsable de proveer y comunicar a los gerentes de áreas las novedades y solicitudes que contribuyan al mejoramiento de los procedimientos de la empresa, la operación se realiza desde la planta de producción ubicada en el municipio de Firavitoba Boyacá.

8.6 Auxiliares por áreas.

Los auxiliares de áreas, sobre todo los de producción tienen una función directa sobre el proceso de producción, son las personas encargadas de apoyar al jefe de área en la logística y coordinación de tareas así como también de la vigilancia y responsabilidad del producto, en la actualidad se cuentan con 3 auxiliares en tres áreas fundamentales de la empresa y funcionan desde la planta principal ubicada en el municipio de Firavitoba Boyacá.

8.7 Resultados de las encuestas aplicadas por niveles.

Las competencias a implementar en el diseño del modelo de gestión propuesto, fueron determinadas según los diferentes referentes teóricos estudiados en este trabajo de investigación y

la caracterización de las áreas de la empresa, esto permitió determinar las competencias a evaluar en dos niveles administrativo y operativo.

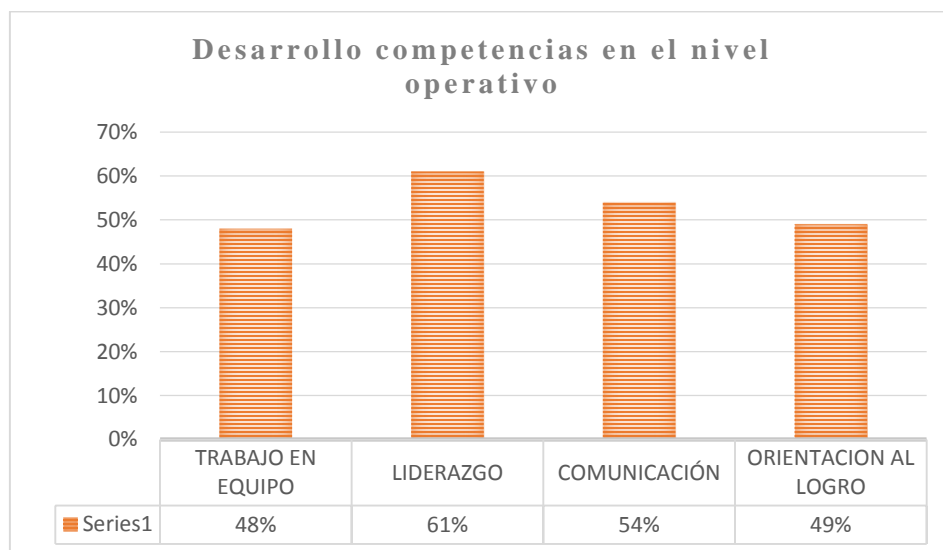
8.7.1 Competencias nivel operativo.

Tabla 3. Relación de Competencias a nivel operativo.

COMPETENCIA	CARACTERÍSTICA
Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.
Orientación al logro	: Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros. d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Desarrollo de competencias 1



Fuente: Elaboración propia.

Según anexo 6, las encuestas fueron realizadas a un total de 54 trabajadores que pertenecen al nivel operativo y para las cuales se encargaron a los jefes de cada área, teniendo como base el formato de encuesta propuesto en el anexo 1 y en el cual se pregunta el nivel de desarrollo alcanzado por cada trabajador en las cuatro competencias propuestas según la investigación realizada.

En los resultados de las encuestas practicadas a este nivel de la empresa se puede apreciar el porcentaje de desarrollo de la competencia en general en los 54 empleados, para el trabajo en equipo consiguió un nivel de desarrollo del 48% lo cual indica que es negativo ya que no alcanza ni el 50% de desarrollo de dicha competencia, se evidencio que en algunas áreas de trabajo se realizan labores individuales en las cuales no interactúan con sus compañeros o no requieren apoyo de otras áreas, así como también hay trabajadores que son celosos con su trabajo en especial en el área de producción de quesos y yogurt.

En cuanto al liderazgo y según los resultados de las encuesta el nivel de desarrollo es del 61% lo cual indica que la tarea de la compañía es seguir formando líderes en cada uno de los procesos de la empresa para poder alcanzar el máximo desarrollo, que se necesita para el mejoramiento de los empleados en el desempeño de sus labores diarias.

Para la comunicación los resultados de las encuestas muestran una favorabilidad en el desarrollo de esta competencia en un 54%, esto quiere decir que aunque falta comunicación entre los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, este porcentaje evidencia un margen positivo pero con riesgo de que disminuya ya que se asegura en algunas áreas sobre todo en las logísticas que no se entregan los pedidos separados y no se avisa cuando se debe aumentar y disminuir las cargas, lo que genera reproceso y pérdida de tiempo para ellos.

Finalmente se preguntó el desarrollo alcanzado por los empleados de este nivel en la competencia de orientación al logro y se obtuvo resultados negativos con un 49% de desarrollo de dicha competencia, siendo este el nivel de desarrollo más bajo entre las otras competencias si se tiene en cuenta que esta es una de las competencias más importantes porque es aquí en donde el trabajador tiene claros los objetivos y se preocupa para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia, se recomienda prestar especial cuidado en los lineamientos y metas trazadas para los trabajadores por parte de la administración.

8.7.2 Competencias nivel administrativo.

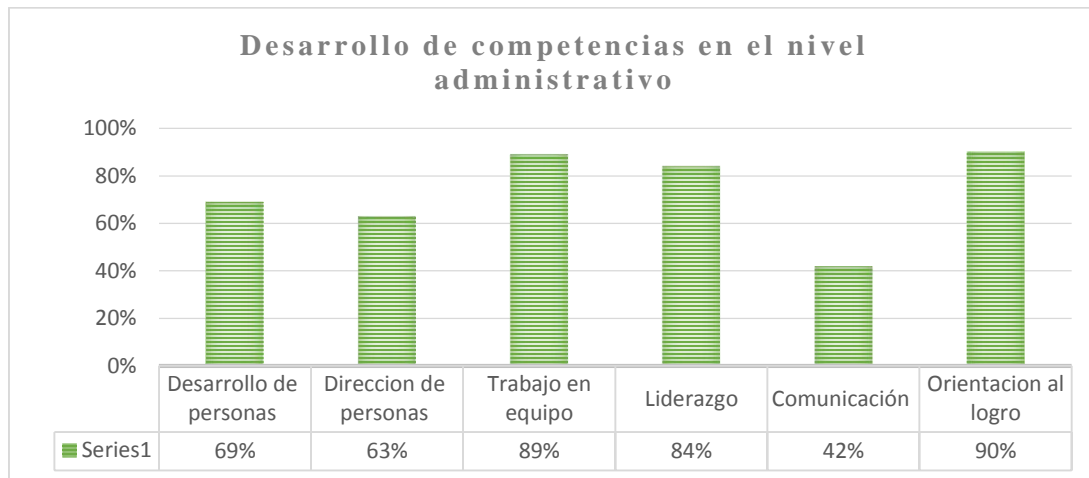
Tabla 4. Relación Competencias a nivel administrativo.

COMPETENCIA	CARACTERISTICA
Desarrollo de personas	Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
Dirección de personas	Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Implica comunicar a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen teniendo como fin último el bien de la organización.
Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.
Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.

Fuente: Elaboración propia.

Para el nivel Administrativo se hicieron encuestas por áreas de trabajo encargando al Gerente General el Señor Enrique Chaparro, practicarlas a cada trabajador calificando el grado de desarrollo de las competencias.

Figura 8. Desarrollo de Competencias 2 1



Fuente: Elaboración propia.

Para este nivel hay dos competencias diferentes que aplican únicamente para el área administrativa en especial a los jefes y gerentes de cada área, en la aplicación de dichas encuestas se puede ver como el nivel de desarrollo no supera el 75% en promedio lo cual quiere decir que los trabajadores de este nivel trabajan las competencias sugeridas pero deben fortalecerse para poder alcanzar un mejor nivel de desarrollo.

Para la competencia Desarrollo de personas, se evidencio el compromiso de los jefes de cada área con el desarrollo de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el progreso de alguna o algunas personas, para que puedan avanzar en la política de crecimiento laboral dentro de cada cargo y poder seguir aportándole a la compañía, el 69% es el nivel de desarrollo alcanzado en dicha competencia debido a que dentro del área administrativa no todos son jefes pero si tienen cargos de influencia en la gestión de desarrollo empresarial, lo ideal es que en la evaluación de desempeño que se haga trimestralmente este indicador pueda seguir creciendo para poder tener un nivel administrativo preparado para apoyar y aportar al desarrollo del recurso humano.

La competencia de dirección de personas es de gran importancia que la desarrollen las personas que tienen a su cargo o subordinan otros trabajadores en el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus labores, implica combinar con la competencia de comunicación para poder transmitir a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen en tiempo y modo determinado teniendo como fin último el bien de la organización, para esta se alcanzó un nivel de desarrollo del 63%, este indicador deja como mensaje el trabajo que debe tener la organización y sus directivos en el trabajo por el mejoramiento en buenas prácticas de subordinación y comunicación a sus colaboradores para poder lograr los objetivos propuestos para cada área de la empresa y así en la evaluación de desempeño que se realice poder acercarse al 100% de desarrollo de dicha competencia.

Para la competencia trabajo en equipo en este nivel de la organización es importante que el resultado sea muy desarrollado ya que los jefes y la mayoría de personal administrativo debe interactuar con las actividades y procesos de las diferentes aéreas de la empresa sobre todo de subordinación hacia el nivel operativo, este indicador tubo un desarrollo del 89%, lo cual es positivo pero se debe seguir trabajando para que en la evaluación de desempeño llegue a su máximo desarrollo.

En el nivel administrativo el Liderazgo debe ser una competencia muy desarrollada por los jefes ya que son ellos los encargado de encabezar los procesos y permitir un óptimo desempeño de sus colaboradores en este caso el indicador es del 84% evidenciando un positivo desarrollo pero con margen de mejoramiento para el proceso de evaluación trimestral que se desarrollara a partir de la implementación del modelo de gestión por competencias con miras a alcanzar su máximo desarrollo.

la competencia Comunicación debe estar en un nivel muy desarrollado para el nivel administrativo ya que es desde allí donde se forja la comunicación efectiva para dar lineamientos con miras al cumplimiento de objetivos en este caso el indicador es del 42%, lo cual deja en plan de mejoramiento al nivel administrativo en especial en esta competencia, ya que está por debajo del 50% que es el nivel aceptable, esto es debido a malas prácticas en gestión documental y lineamientos administrativos, ya que la comunicación no está ejerciendo un resultado vertical descendente y se quedan procesos inconclusos, se espera que para la evaluación de desempeño trimestral se pueda subir el nivel de desarrollo con miras a llegar al 100%.

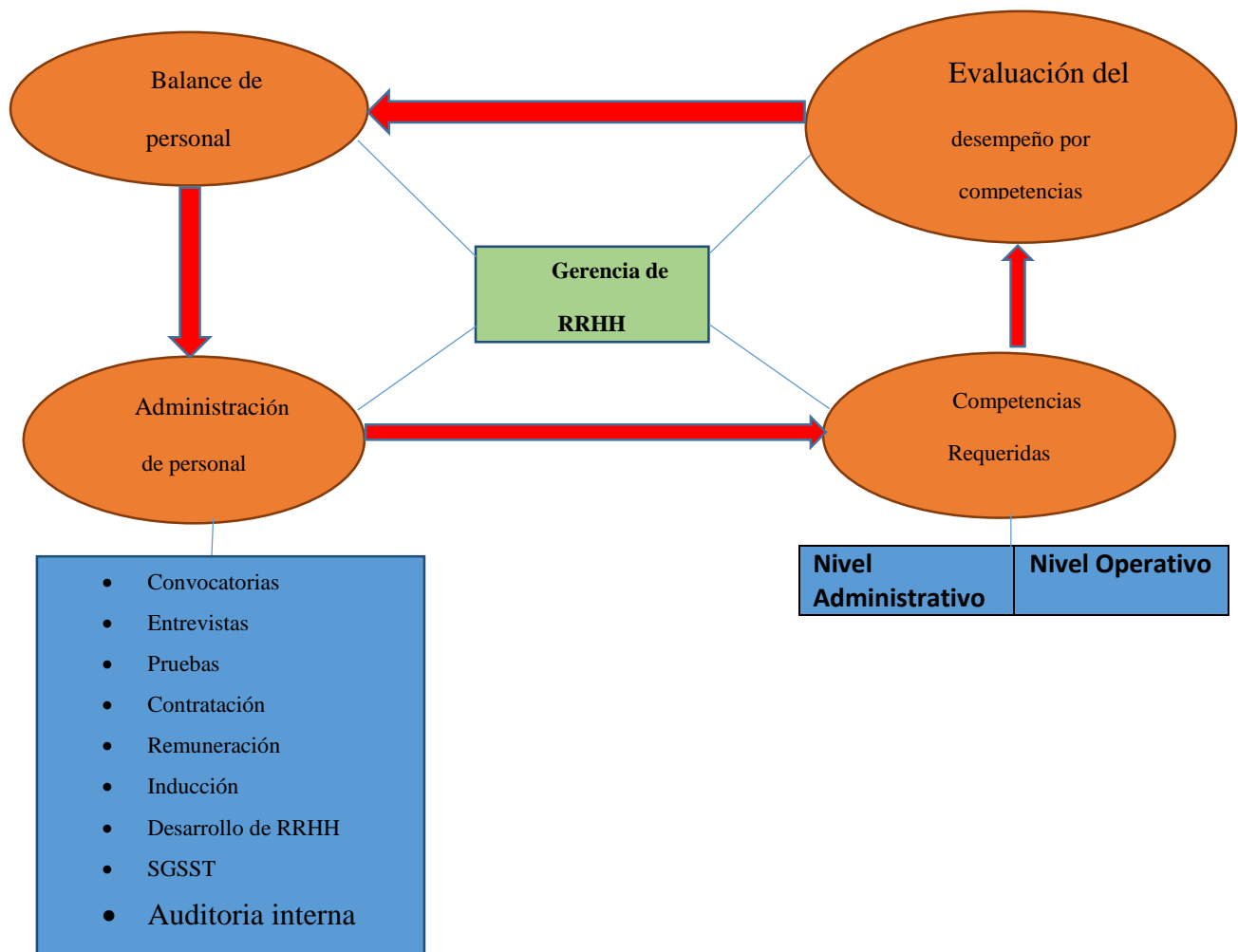
La orientación al logro es pieza fundamental para engranar lo que se hace, para alcanzar los objetivos propuestos desde el nivel administrativo, por esta razón se forja una preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia, para esta competencia el desarrollo alcanzado fue del 90%, es un resultado positivo para la empresa ya que se ubica en un nivel muy desarrollado, si se tiene en cuenta que las políticas y procesos impartidos por la dirección se están cumpliendo con lineamientos acertados desde la dirección de cada área de la empresa, se espera que para la evaluación de desempeño a realizar trimestralmente este indicador pueda llegar al 100% de desarrollo.

Con los resultados presentados del nivel de desarrollo de las competencias en la empresa Peslac, se logró establecer las competencias a trabajar en cada nivel de la organización las cuales se sugieren según la presente investigación pero no son camisa de fuerza, lo cual indica que la empresa puede cambiarlas en cualquier momento y evaluar según las considere pertinentes, estas competencias son sugeridas como resultado de rasgos comporta mentales, habilidades y destrezas, la empresa puede incluir competencias de experiencia, actitudes, aptitudes, las de logro y acción,

adecuándolo a sus necesidades todo con el objetivo de mejorar su procesos de administración del recurso humano.

9 Modelo de Gestión por Competencias Aplicado al Área de Recursos Humanos de la Empresa lácteos de Pesca Peslac.

Figura 9. Modelo de gestión competencias 1



Fuente: Elaboración Propia

9.1 Funcionamiento.

El modelo de gestión basado en competencias que se propone en la gráfica anterior, busca una organización de los procesos de administración del Recurso humano en la empresa Peslac, ya que según diagnóstico interno realizado al área de recursos humanos de la empresa se requiere una reorganización de las actividades desde la convocatoria hasta la administración de personal por competencias.

Este modelo está compuesto en el centro de operaciones por la Gerencia del recurso Humano que será una o varias personas encargadas de monitorear las diferentes actividades a realizar dentro del modelo, se proponen 4 componentes tales como:

1. Balance de Personal
2. Administración de Personal
3. Competencias Requeridas
4. Evaluación de desempeño por competencias.

Es importante mencionar que el diagnóstico de las competencias requeridas en los niveles de la organización, ayuda a poder seleccionar más objetivamente el personal que la empresa requiere, y de esta manera poder adaptarlos a sus actividades en el puesto de trabajo.

9.1.1 Gerencia del recurso humano.

Es importante que el centro de un modelo de gestión sea la gerencia de un área de la empresa, en este caso el área que se encargara de administrar el recurso más valioso y más importante para la empresa “las personas”.

Desde esta área se vigilara el cumplimiento de cada uno de los procesos que se lleva a cabo desde que se hace una convocatoria, hasta que se hace el seguimiento y las evaluaciones de desempeño por competencias.

9.1.2 Balance de personal.

El balance de personal es un componente dentro del modelo de gestión por competencias que ayuda a diagnosticar la manera más eficiente de cómo, cuantos y que perfil deben tener los trabajadores en cada área de trabajo, además de suministrar el estudio de las cargas laborales y el diseño de puesto de trabajo para que se puedan disminuir costos de operación y poder llegar a una productividad deseada.

En este componente del modelo se logra determinar las ventajas competitivas que puede tener un trabajador sobre otro con respecto a su manejo de área de trabajo, se podría decir que allí también se determinan habilidades y destrezas que pueden sobresalir en ciertos trabajadores y ciertas áreas de trabajo, para contribuir al logro de objetivos estratégicos propuestos por la empresa.

9.1.3 Administración del personal.

Una de las piezas claves del modelo de gestión por competencias se encuentra en este componente, ya que es aquí donde se va a administrar el recurso humano, es donde se van efectuar actividades tales como:

- Convocatorias: Estas convocatorias se deben hacer según la necesidad de la empresa, expresando el perfil que debe tener la persona y los requisitos que debe cumplir, así como también expresar claramente las competencias que se tendrán en cuenta para la selección del personal a dicha vacante y los conocimientos educativos que se deben tener para poder aplicar al puesto de trabajo.
- Entrevistas: Esta actividad la debe realizar el Gerente de Recursos humanos con ayuda del jefe de área en donde se está solicitando la vacante, la entrevista debe ir encaminada a preguntar vida familiar, vida social, estudios realizados, experiencia laboral y hacerle preguntas relacionadas con casos cotidianos y que lleven a deducir como actuaría el trabajador en el desarrollo de dicha competencia, esto ayudara a evaluar el nivel de desarrollo por parte del aspirante con las competencias exigidas para la vacante.
- Pruebas: estas deben ser obligatorias sobre todo para cargos de dirección y de operaciones, ya que en estas pruebas se van a evaluar conceptos técnicos, aspectos psicosociales, nivel de comprensión y también algunas preguntas del área pertinente a contratar.
- Contratación: una vez ya se han superado todas las actividades anteriores se realiza el acuerdo contractual entre la empresa y el trabajador, se recomienda que se realice de manera escrita en donde se estipulen cláusulas de tipo de contrato, periodo de tiempo a

contratar, obligaciones de la empresa para con el colaborador, derechos del trabajador y también obligaciones del mismo para con la empresa.

- **Inducción:** Esta actividad es fundamental una vez ya se ha contratado al trabajador por que constituye el medio de aprendizaje de los objetivos estratégicos de la organización, el conocimiento de la empresa y su área de labor, así como también garantizar la instrucción de las tareas a desarrollar en su trabajo.
- **Desarrollo del RRHH:** esta actividad se ha sugerido en este modelo de gestión por competencias, porque es importante que desde el departamento de recursos humanos se realice un seguimiento y apoyo al empleado recién contratado con el objetivo que el colaborador sienta que la empresa lo apoya y está dispuesta a confiar en su aprendizaje, vigilar constantemente que las competencias a desarrollar se estén cumpliendo y se estén ejerciendo en las funciones del colaborador, en esta actividad también se constituye un espacio de bienestar en donde los empleados pueden apoyarse en el área de recursos humanos para hacer sugerencias acerca de beneficios y clima laboral.
- **SGSST:** esta actividad debe ser contemplada y reglamentada por las empresas en Colombia por medio del decreto 1443 de 2014 por medio del cual se dictan disposiciones para poder implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de proteger la integridad del colaborador y ayudar a que realice buenas prácticas en el desempeño diario de sus labores.
- **Auditoria:** esta es la actividad de control más importante dentro del modelo de gestión por competencias, ya que permite a la empresa llevar un precedente de la gestión que se está haciendo sobre los trabajadores, revisando que cada una de las actividades planteadas

dentro del modelo se cumpla con la normatividad vigente y dando así garantías a los trabajadores y también a la empresa de que se cumplan los objetivos propuestos.

9.1.4 Competencias requeridas.

En este componente del modelo de gestión por competencias, es donde se realiza el diagnóstico por área de trabajo de las competencias que debe tener los trabajadores para poder desempeñar las actividades propuestas por la empresa en las distintas sitios de trabajo, solo es en este momento es donde la empresa determina las actividades que el trabajador debe desempeñar las cuales van encaminadas a lograr cumplimiento de metas y objetivos propuesto por el jefe de área, es importante para ciertas áreas de la empresa que la personas tengan conocimientos teóricos y prácticos que les ayudara a cumplir de mejor manera con su trabajo y poder desempeñar procesos de calidad.

Para este modelo según encuestas realizadas a trabajadores y directivos de la empresa Peslac, se determinó las competencias que deben tener los trabajadores en dos niveles de la organización en el nivel administrativo y operativo, así como también algunas sugerencias que hacen los trabajadores para poder desempeñar y explotar de mejor manera sus habilidades y destrezas.

- **Experiencia:** Este es un factor importante a la hora de elegir y visualizar las competencias que debe tener una persona en su puesto de trabajo, la experiencia hace que el empleado asuma de mejor manera su rol dentro del cargo a desempeñar, también le agrega valor a la organización y ayuda a que la formación que deba recibir implique un poco menos de tiempo y dedicación., es esencial a la hora de elegir las competencias requeridas tener en cuenta la experiencia como un componente dentro de cada competencia.

- **Actitudes y aptitudes:** para poder elegir las competencias que debe tener una persona para ocupar un cargo y según lo planteado en este modelo es fundamental que se pueda evidenciar la forma de ser de la persona y el temperamento que pueda tener para enfrentar ciertas situaciones, como también el talento que se tenga para ponerse al frente de una tarea la manera como se apersona de su cargo y pueda explotar el conjunto de competencias con un resultado satisfactorio.
- **Capacitación:** Es importante que la empresa pueda hacer esfuerzos por capacitar a sus empleados, ya que esto ayuda a mejorar las habilidades, actitudes, conocimientos de las personas en sus puestos de trabajo, esto genera un valor agregado al trabajador que seguramente se verá reflejado en la productividad de los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada área de trabajo.
- **Logros y objetivos:** Es importante que los colaboradores de la empresa tengan claros los objetivos de su puesto de trabajo, de lo que requiere la empresa y para lo cual será contratado, de esta manera se puede hacer brillar sus competencias, cuando se muestran resultados y cuando se consiguen logros, así como también es de gran ayuda para la empresa que los empleados tengan claras sus propias metas, lo que quieren lograr y para donde van.

1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño está constituida dentro del modelo de gestión por competencias como una herramienta de gestión que va a permitir evaluar las competencias que el empleado ha desarrollado para alcanzar los objetivos periódicos que se trazaron en plan estratégico de la organización, así como valorar la manera en que se alcanzan dichos objetivos en cada área de trabajo.

Para este modelo de gestión por competencias se ha diseñado un modelo de evaluación en el cual se pretende que el colaborador se autocalifique el cumplimiento de las competencias de su cargo y a su vez que el jefe inmediato pueda calificar el cumplimiento de estas competencias teniendo en cuenta cumplimiento de objetivos estratégicos.

Se realiza una valoración por competencias según las que se hayan detectado en la entrevista aplicada a la empresa Peslac, y se divide en nivel administrativo y nivel operativo, con una valoración de calificación de 0 a 50 en donde cada rango de 10 será un escalafón de cumplimiento y mejoramiento.

Al final de la evaluación de desempeño se determinará si el empleado según su propia calificación y la calificación de su jefe si está cumpliendo con los objetivos propuestos desde su contratación, si no es así el empleado es llamado por el área de recursos humanos a rendir descargos y presentar un plan de mejoramiento con tiempo determinado, en donde se compromete a cambiar las falencias que afectan el rendimiento de su trabajo.

Esta evaluación se le realizará a todos los empleados de la organización a los de nivel operativo la califica el jefe inmediato y a los niveles administrativos se la calificará la junta de socios, el buen uso y desarrollo de la metodología propuesta para esta evaluación va permitir a la empresa medir el rendimiento de sus trabajadores y también saber si realizó un buen proceso de selección de sus empleados.

10 Balance de Personal Según Niveles y Procesos Organizacionales.

El balance de personal es un componente del modelo de gestión por competencias que busca la manera más eficiente de cómo, cuantos y que perfil deben tener los trabajadores en cada nivel

de la organización de esta manera se presenta a continuación el mapa de procesos de la empresa ,
perfiles laborales, habilidades y destrezas.

10.1 Mapa de Procesos de la Empresa PESLAC.

Este indica los pasos que se realizan en los procesos que se ejecutan a diario en la operación de la empresa PESLAC, esto con el propósito de llegar al producto final, en este caso el último paso que sería la comercialización y venta del producto, se observan los procesos formados tanto en el nivel administrativo como en el operativo y los que se consideran procesos de apoyo.

Tabla 5. Mapa de procesos.

MAPA DE PROCESO PESLAC		
PROCESOS DE NIVEL ADMINISTRATIVO		
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	GESTIÓN FINANCIERA	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

<ul style="list-style-type: none"> - Políticas generales - Lineamientos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Cartera - Indicadores financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Gestión de pedidos - Devoluciones
<p align="center">PROCESOS DE NIVEL OPERATIVO</p>		
<p align="center">COMPRAS</p>	<p align="center">PRODUCCIÓN</p>	<p align="center">VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción catálogos y muestras - Órdenes de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de leche - Verificación y análisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes nuevos - Nuevos mercados - Promociones - Puntos de venta - Despachos y logística

	- Inicio del proceso productivo: Queso, Yogurt y Arequipe	
PROCESOS DE SOPORTE AL NIVEL ADMINISTRATIVO		
GESTIÓN DEL PERSONAL	REGISTROS	MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA
- Recursos humanos	- Trazabilidad de procesos	- Mantenimiento operativo y administrativo

Fuente: Gerencia de operaciones PESLAC.

10.2 Habilidades y Destrezas Personal Nivel Administrativo.

Ejecutar los procesos administrativos del área pertinente, utilizando los parámetros las normas y procedimientos definidos para cada cargo dentro del nivel organizacional, construyendo la documentación necesaria, con el propósito de cumplir con cada uno de los procesos establecidos.

- Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.
- Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.
- Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa.
- Habilidad para el manejo y selección de documentación, conocimientos en gestión documental y archivo.
- Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
- Habilidad para tratamiento de datos contables, balances y proyección financiera si así lo requiere su cargo.
- Capacidad para la toma de decisiones basado en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, siguiendo las normas y políticas empresariales.
- Responsabilidad para el manejo de títulos y valores, que se puedan encargar según el puesto de trabajo lo estipule dentro de sus funciones.

- Habilidad para manejar en forma directa un grado de confidencialidad de la información.
- Mantener relaciones frecuentes con proveedores de bienes y servicios, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo a la operación de la empresa, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.
- Habilidad para Comprender información contable y presupuestal.
- Sostener relaciones de forma amable con el personal de la empresa y públicas en general.
- Manejo de dispositivos móviles e informáticos tales como software y hardware empleados por la compañía para el funcionamiento de su trabajo.
- Destreza para manejo en equipos de oficinas elementos de comunicaciones, cartas y memorandos para transmisión de información.
- Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario.
- Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.
- Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

10.3 Habilidades y Destrezas Personal Nivel Operativo.

- Habilidad para cumplir mandatos e indicaciones dadas por los superiores en pro del desarrollo de su labor en el puesto de trabajo.
- Buenas prácticas de aseo y limpieza en planta de proceso.
- Paciencia, tolerancia y capacidad para soportar el stress y las situaciones difíciles.
- Habilidad y experiencia para interactuar con todos los niveles de la organización y de los proveedores, tanto técnicos, administrativos, gerentes y directores.
- Buena actitud para mantenerse siempre innovadores en relación a la mejora de la calidad de los procesos, ajustándose a los límites impuestos por la organización (presupuestales, recursos, legales, etc.).
- Habilidades de comprensión y escritura para entendimiento de manuales de procesos y fichas técnicas.
- Habilidad para mantener un orden e higiene adecuado de los elementos de trabajo.
- Sostener relaciones de forma cortés con el personal de la empresa y públicas en general.
- Habilidad para adaptarse a los cambios y transformación organizacional.
- Destreza para ejecutar actividades que ayuden a completar procesos dentro del área de trabajo que conlleven al cumplimiento de objetivos.
- Tener disposición y excelente capacidad para escuchar a las personas para aplicar su conocimiento en forma efectiva.
- Disponer de un comportamiento ético, transparente y responsable en todas las relaciones.

11 Administración de Personal Según Modelo de Gestión por Competencias.

Para poder realizar una correcta administración del personal se hace necesario identificar las necesidades que tiene la empresa de los nuevas vacantes y de los cargos existentes, es por esto que cuando se pide un nuevo recurso para algún área de la empresa este debe estar sustentado en cargas laborales y funciones a desempeñar, es importante seguir el proceso así:

11.1 Convocatorias.

Las convocatorias se deben realizar con una antelación mínima de 30 días a la fecha prevista para el cierre de la misma, e inicio del proceso de selección, a continuación se presenta un modelo de convocatoria que se sugiere utilizar en el marco de la implementación del modelo de gestión por competencias, en el cual se dan especificaciones de la vacante, así como también de los requisitos, competencias, habilidades y destrezas que debe tener la persona interesada en participar de dicha convocatoria. Ver (**Anexo 4**).

11.2 Entrevistas.

En este proceso se llamará a entrevista a las personas que se presentaron a la convocatoria y que cumplieron con lo exigido en la misma, este filtro lo debe realizar el área de Recursos Humanos y se le debe comunicar a las personas elegidas el día, la fecha y hora de entrevista y el responsable de la misma, en dicha entrevista se abordarán temas de hoja de vida, entrevista personal, se harán preguntas para evaluar las competencias, habilidades y destrezas, a continuación

se presenta un ejemplo de modelo de pregunta para identificar si el participante conoce y desarrolla las competencias para asumir dicho cargo, solo se hace un ejemplo ya que este paso lo debe realizar un profesional en psicología, quien debe generar las preguntas de acuerdo a las competencias que se quieren evaluar.

Tabla 6 Preguntas Para Evaluar Competencias.

PREGUNTAS PARA EVALUAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIA				
COMPETENCIA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTA AFIRMATIVA	RESPUESTA NEGATIVA
Trabajo en Equipo	<i>Si se presenta un problema en su equipo de trabajo y uno de sus compañeros se irrita, ¿cuál sería su postura ante este comportamiento?</i>	A) Confrontarlo y pedirle una explicación de su comportamiento. b) Alejarse y dejar que se le pase. C) Enfrentarse y discutir con él. D) Tratar de mediar con el resto del equipo. E) Otro ¿Cuál?	A. D. E. (Solo si la respuesta es de cooperación y no de conflicto)	B. C. E. (Solo si la respuesta es de conflicto)

Fuente: Elaboración propia.

Estas preguntas deben ser claras y fáciles de entender por parte del entrevistado, deben ser casos cotidianos y eventos que suceden en el ambiente laboral de una empresa, con las respuestas que otorgue el entrevistado se podría tomar conclusiones acerca de comportamientos que tomaría el mismo en caso de que se le presentara una situación de estas en su lugar de trabajo, se puede llegar a medir el nivel de desarrollo de la competencia que se está evaluando con la pregunta, ya que si es negativa la persona no posee dicha competencia lo cual significaría una causal para rechazar su postulación al cargo.

11.3 Pruebas.

Las pruebas de selección se constituyen como una herramienta complementaria al proceso de administración del recurso humano de un empleado, por tal razón dentro del modelo de gestión por competencias, se sugiere la aplicación de pruebas psicotécnicas, ya que Dichas pruebas se utilizan para ayudar a determinar la capacidad profesional de los candidatos, conocer su personalidad y evaluar sus aptitudes.

Se recomienda la aplicación de esta prueba para los dos niveles de la organización con la diferencia que al nivel operativo se le podrían evaluar únicamente test de personalidad y de aptitudes, para el nivel administrativo se deben practicar pruebas psicotécnicas completas y adicional a esto aplicar test de conocimiento según sea el área en la cual va desempeñar el cargo.

11.4 Exámenes Médicos de Ingreso.

Este paso del proceso de selección es muy importante ya que aquí es donde se determina las condiciones de salud con las que cuenta el aspirante antes del proceso de contratación, esto si se tiene en cuenta que cada trabajador sea cual sea el nivel de la empresa en el cual desarrolle sus funciones estará expuesto a posibles quebrantos de salud o enfermedades que puedan ser causadas por su lugar y actividad de trabajo, por esto es que se recomienda antes de contratar a una persona se realice este proceso y de esta manera si el aspirante cuenta con preexistencias de alguna enfermedad o lesión se pueda saber con antelación y si esta le impedirá realizar las labores para las cuales quiere contratarse, de ser así inmediatamente se debe informar por escrito al aspirante que por dichos quebrantos en su salud no se le puede contratar para desarrollar sus funciones y en

este caso hasta este punto llegaría el aspirante en el proceso de selección, las pruebas médicas deben ser contratadas por una empresa prestadora de servicios médicos profesionales.

11.5 Contratación.

Para este proceso se sugiere hacer firmar un contrato de trabajo ya que en la actualidad la empresa tiene contratos de modalidad forma Verbal , si se tiene en cuenta que el contrato de trabajo es un documento legal que vincula al empleado con el empleador a la prestación de un servicio laboral por un tiempo determinado y un monto establecido como salario, con unas cláusulas de deberes y obligaciones de las partes, es por esto que una vez los aspirantes pasan los cuatro anteriores filtros, se efectúa el proceso de contratación por medio de un documento el cual se adjunta y se sugiere según (Anexo 6).

11.6 Inducción.

En este proceso de la administración del recurso humano es cuando el aspirante ya ha sido contratado de esta manera ya hace parte de los recursos con los que cuenta la empresa por tal motivo es importante que la inducción se haga de dos maneras:

- General : esta es la inducción en la cual se le explica al empleado, la reseña histórica de la empresa, se le brinda información del plan estratégico de la empresa, políticas de la empresa y manual de convivencia de la misma, se le da la bienvenida y se le hacer sentir que esa es su casa, mostrándole las instalaciones de la empresa y presentándolo ante el resto de la planta de personal, de esta manera es que la inducción se convierte en pieza

fundamental dentro del modelo de gestión por competencias, porque es el momento en el cual se le explica al empleado los objetivos estratégicos que tiene la empresa para que este los tenga presentes e inicie con la mejor disposición sus labores.

- Especifica: esta es la inducción que recibe el empleado en su puesto de trabajo, en donde se le llevará hasta el lugar donde desempeñará sus labores, se le hará entrega de sus elementos de encargo y le será explicado el manual de funciones, recibirá acompañamiento del entrenador del cargo y lineamientos e indicaciones dadas por su jefe inmediato.

11.7 Desarrollo de Recurso Humano.

Esta parte del proceso de la administración del recurso humano constituye un paso fundamental hacia el crecimiento profesional y personal del empleado en la empresa, es por esto que dentro del modelo de gestión por competencias se sugieren las siguientes actividades:

- Capacitación
- Formación profesional
- Desarrollo de Habilidades
- Beneficios de bienestar social.
- Incentivos.

11.8 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Esta parte del proceso en la administración del recurso humano es importante ya que esta debe ser reglamentada en la empresa según el decreto 1443 de 2014, se sugiere a la empresa contratar un profesional para que diseñe e implemente el SGSST, y de esta manera se proteja la integridad de los trabajadores así como también se reglamente los parámetros y condiciones de seguridad a seguir dentro de la empresa.

12 Modelo de evaluación del desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño por competencias permite sintetizar la labor realizada por el empleado en un período determinado de tiempo, la cual ayudará a encaminar a un proceso de aprendizaje en el cual se hará una autoevaluación por parte del colaborador y una calificación por parte de su jefe inmediato, de esta manera podremos tener un ponderado entre lo que el empleado piensa que está haciendo bien y lo que efectivamente evidencia su jefe que está haciendo bien, así posteriormente el jefe está en la obligación de realizar una retroalimentación y fijar un plan de mejoramiento con tiempo y objetivos por cumplir, si finalmente este plan de mejoramiento no es cumplido por el colaborador esta será una prueba suficiente para poder tomar decisiones con respecto a su continuidad en el área de trabajo.

12.1 Objetivo.

Realizar la valoración de las competencias de cada persona que corresponde a cada nivel de la organización mediante la autoevaluación del empleado y la evaluación del jefe inmediato, con el fin de formalizar planes de mejoramiento si así se requiere.

12.2 Contenido

Se presenta un formato de evaluación en el cual se establecen datos personales y también datos del jefe inmediato, quien realizará la calificación, se clasifica cada competencia por niveles con su respectiva calificación, la evaluación de desempeño por competencias se califica así:

Tabla 7 Ponderación para calificación de Evaluación por competencias.

Nivel Inicial	0
Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40
Nivel de progreso	60
Nivel consolidado	80
Nivel alto	100

Fuente: Elaboración propia.

El empleado debe seleccionar el nivel en que se quiere autoevaluar, con la mayor sinceridad y realidad posible en cada competencia teniendo en cuenta el cumplimiento de la misma alineada con los objetivos de la organización.

El jefe inmediato calificará de manera objetiva y según lo observado en un período de tiempo determinado, dándole así una ponderación al resultado ya que lo que se autoevalúe el empleado y lo que califique el jefe se sumará y se dividirá en dos y ese será el nivel en el que se ubique al empleado en dicha competencia.

Al final se debe plantear plan de mejoramiento para aquellas competencias que hayan quedado por debajo del nivel de progreso, ya que se debe mejorar y para ello se deben plantar actividades descripción de la actividad y se debe poner tiempo para el cumplimiento del plan de mejoramiento, con el fin de que en la siguiente evaluación del desempeño se haya superado de nivel esa competencia que se encontraba en plan de mejoramiento.

Si la evaluación del desempeño por competencias no es asumida con responsabilidad y honestidad no podrá ser un indicador de gestión para la administración del recurso humano, así como también si los empleados no cumplen, esta misma puede ser tomada como una herramienta probatoria para el despido de un trabajador por el no cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, pero si el empleado cumple y supera su nivel de desarrollo la empresa podrá generar algún tipo de incentivo.

Se adjunta en los anexos el formato sugerido de evaluación en el cual se pueden adaptar las competencias según las que la organización quiera calificar teniendo en cuenta el estudio que se realizó a la empresa y las competencias que se sugirieron.

Con el modelo de evaluación por competencias propuesto se espera que la empresa pueda realizar una mejor labor en la medición de la aplicación de las competencias en los procesos realizados a diario en cada una de las áreas de trabajo y le permita tomar decisiones acerca del rendimiento y el cumplimiento de sus trabajadores. Ver (**Anexo 5**).

13 Conclusiones

- En el diagnóstico a la gestión del recurso humano realizado a la empresa Peslac, se evidenció la falta de organización de los procesos para la contratación de los empleados y su posterior administración, así como también la falta de seguimiento y capacitación para con los mismos.
- La empresa Peslac está enfocada más a su productividad en el nivel operativo, pero se evidencian falencias en la gerencia de sus procesos administrativos, se debe implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para proteger la integridad de los trabajadores.
- Con el diseño del modelo de gestión por competencias se logró proponer una mejor organización en el departamento de recurso humano así como también realizar una correcta selección de las personas, teniendo en cuenta las competencias que deben tener los empleados según el cargo de la empresa al que se quiera contratar, de esta manera se espera que la empresa pueda implementar el modelo propuesto y así poder aportar a su gestión y crecimiento.
- Con el estudio de competencias requeridas practicado por medio de encuestas a los dos niveles de la organización tanto al nivel administrativo como también al nivel operativo, se logró establecer en cuales competencias se debía trabajar más y estas son las que se deben evaluar para posteriormente realizar planes de mejoramiento ya que las competencias dependen de las actividades a realizar así como de las actitudes y aptitudes que tengan las personas para el logro de los objetivos.

14 Bibliografía.

Modelo de Harper y Lynch (1992), citado en Cuesta (2010), Gestión de talento humano y del conocimiento, COE Editores, Bogotá D.C

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993), Diccionario didáctico selección por Competencias, Competence at Work, Copyright, New York, John Wiley and Sons.

Gardner Howard (1995). Inteligencias Múltiples, La teoría en la práctica, Barcelona España: editorial Paidós.

Modelo de Werther y Davis (1996), citado en Cuesta (2010), Gestión de talento humano y del conocimiento, COE Editores, Bogotá D.C

Goleman, Daniel. (2000): la práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairos. Barcelona España, citado en: Gutiérrez Edimer (2010) Competencias Gerenciales. Habilidad, conocimientos y aptitudes, ECOE editores, Bogotá Colombia.

Kaplan y Norton,(2001) The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard , Harvard Business school publishing corporation, united states of American.

Zabala (2003), cartilla para la gestión por competencias, editorial ICB, España.

Sagi Luis- vela grande (2004), Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización, editorial ESIC, Madrid España.

Torralba, merchán, cien día,(2004), diseño de un modelo de competencias laborales y propuesta para un plan de desarrollo humano para la central térmica de la empresa de energía de Boyacá s. a e.s.p. escuela de ingeniería industrial UPTC Sogamoso.

Alles Martha Alicia (2005). Gestión por competencias, el diccionario, buenos aires Argentina: ediciones granica sa.



Fernández Javier (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recurso humano, Madrid España: editorial PRENTICE HALL financial times.

Ortega y Gasset (2009). Gestión por competencias. El manual para los profesionales, Málaga España: editorial ICB editores.

Chaparro,(2009), diseño de un programa de desarrollo humano basado en competencias y estilos de liderazgo vutorantim. Escuela de ingeniería industrial UPTC Sogamoso.

Gutiérrez Edimer (2010). Competencias Gerenciales. Habilidad, conocimientos y aptitudes, Bogotá Colombia: ECOE editores.

Revista psicología desde el caribe núm. 12 de julio-diciembre, 2003, pp.115-133.Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Diccionario didáctico de competencias. 07 octubre, 2010, pp. 2-4. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/38903248/Diccionario-de-Competencias-Spencer-y-Spencer>

Revista universidad EAFIT/ Julio.agosto.septiembre/2000. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>

pagina oficial de la empresa lacteos de pesca PESLAC. Disponible en: <http://peslac.co/>

Articulo Fundación iberoamericana del conocimiento/Domingo delgado/2000 copyright.
Disponible en: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado Domingo KM por Competencias.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf)

Publicación del ministerio de educación cultura y deporte de España “modelo europeo a la excelencia” Rafael López cubino, 2001. Disponible en: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Dávila, Antonio. (1999). El cuadro de mando integral: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de la gestión en las entidades públicas. VII congreso Nacional de Control interno en las entidades del estado: Asociación Colombiana de Administradores Públicos, Recuperado de. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/lección/rm05/rm05.pdf>.

*Articulo nuevos modelos de gestión de recursos humanos, (Rafael Ballivian, 2006).*Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>

Página oficial de las normas ISO en Colombia.

(Joaquina de la torre, 2004). Ciencias. España. Disponible en:

<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Disponible en:

<http://www.supersociedades.gov.co>

(Idalberto Chiavenato. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001. Talento humano. Disponible en: https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm

Carlos Manuel Cañedo Cáceres y Maritza Cáceres mesa. Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso de enseñanza –aprendizaje, 2006. Las habilidades. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html> .

Emprendepyme.net, 2014. La productividad. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/gratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>

Pymes Colombia, 2012. Pymes. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>

Cartillero, artículo, 2009. La inteligencia emocional. Disponible en: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

16 ANEXO 1. Formato de encuesta para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de los empleados de la empresa PESLAC.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Recopilar información que permita analizar la situación actual y realizar un diagnóstico general de la Empresa lácteos de pesca, PESLAC, por lo anterior, esperamos contar con su mayor sinceridad y objetividad.

Fecha: _____ Nombre: _____ Cargo: _____
Jefe inmediato _____

Se solicita calificar el nivel de desarrollo que puede tener cada una de las competencias en los trabajadores para el desempeño de sus labores diarias en la empresa PESLAC.

1. DESARROLLO DE PERSONAS (Coaching).

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada

2. DIRECCIÓN DE PERSONAS. (Coaching)

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada

3. TRABAJO EN EQUIPO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada

4. LIDERAZGO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada

5. COMUNICACIÓN.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada

6. ORIENTACIÓN AL LOGRO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada

Observaciones:

Fuente. Elaboración propia

Gracias por su colaboración

17 ANEXO 2. Perfiles Empleados Nivel Administrativo.

Perfil Gerencial	
Descripción del cargo	
<p>Persona capaz de planificar, organizar, controlar y dirigir la empresa a nivel administrativo y operativo, mantener relaciones con los diferentes clientes externos e internos de la compañía, manteniendo un liderazgo en la gestión de recursos y buenas relaciones corporativas.</p>	
Información	
Edad: 28-40 años	
Sexo: Masculino o Femenino	
Profesión: Administrador de Empresas/Administrador industrial/Ingeniero Industrial/administrador de negocios y finanzas, Economista o carreras afines.	
Especialización: Gerencia de Empresas, Gerencia de Pymes, Gerencia de recursos Humanos, alta Gerencia y afines.	
Experiencia: 2 a 4 años en cargos equivalentes.	
Competencias requeridas	
COMPETENCIA	CARACTERISTICA

Desarrollo de personas	Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
Dirección de personas	Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Implica comunicar a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen teniendo como fin último el bien de la organización.
Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.

Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dispositivos móviles e informáticos tales como software y hardware empleados por la compañía para el funcionamiento de su trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para manejo en equipos de oficinas elementos de comunicaciones, cartas y memorandos para transmisión de información. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario 	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal. 	

<ul style="list-style-type: none"> Nivel avanzado en manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para presentar informes de gestión y balance de proyección de metas y cumplimiento de objetivos organizacionales.
Salario:
3.500.000
Horario
Lunes a Viernes 7 am – 4 pm
Área de trabajo: Oficina / Relaciones internas y externas

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL EMPLEADOS NIVEL ADMINISTRATIVO
Perfil Auxiliar Administrativo
Descripción del cargo
Personal encargado de ayudar a mantener el correcto y eficaz funcionamiento de las oficinas, influyendo en la gestión de una variedad de tareas de oficina y administrativas, tales como la actualización, registro y almacenamiento de información, fotocopiado, archivado, tratamiento

de texto, atender al teléfono y encargarse del correo, así como las tareas que le sean encomendadas por la Gerencia y jefatura de áreas.

Información

Edad: 20-35 años

Sexo: Masculino o Femenino

Nivel educativo: Técnico, tecnólogo en áreas administrativas o estudiante de semestres intermedios en carreras afines.

Profesión: Técnico o tecnólogo.

Especialización: N/A

Experiencia: 1 - 3 años en cargos equivalentes.

Competencias requeridas

COMPETENCIA	CARACTERISTICA
Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.

Orientación al logro	<p>Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.</p>
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para el manejo y selección de documentación, conocimientos en gestión documental y archivo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dispositivos móviles e informáticos tales como software y hardware empleados por la compañía para el funcionamiento de su trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para manejo en equipos de oficinas elementos de comunicaciones, cartas y memorandos para transmisión de información. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para tratamiento de datos contables, balances y proyección financiera si así lo requiere su cargo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la toma de decisiones basado en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, siguiendo las normas y políticas empresariales. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para manejar en forma directa un grado de confidencialidad de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para Comprender información contable y presupuestal.
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad para el manejo de títulos y valores, que se puedan encargar según el puesto de trabajo lo estipule dentro de sus funciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para presentar informes de gestión y balance de proyección de metas y cumplimiento de objetivos organizacionales.
Salario:
750,000 - 1,000,000
Horario
Lunes a Sábado 7 am – 4 pm
Área de trabajo: Oficina

Fuente: Elaboración propia.

Perfil Jefatura de Área
Descripción del cargo
<p>Persona encargada de investigar, proveer, vigilar, controlar e informar a su respectivo equipo, los lineamientos de los procesos a implementar en cada área de trabajo y comunicar descubrimientos, las tendencias y los avances que se estén dando en el área de su</p>

responsabilidad. Dirige, coordina y controla las actividades de enseñanza y aprendizaje en su respectiva área y en su entorno.

Información

Edad: 28-40 años

Sexo: Masculino o Femenino

Profesión: Administrador de Empresas/Administrador industrial/Ingeniero Industrial

Especialización: Gerencia de Producción, logística, Procesos Industriales
Gerencia de Pymes, Gerencia de recursos Humanos, alta Gerencia y afines.

Experiencia: 2 a 4 años en cargos equivalentes.

Competencias requeridas

COMPETENCIA	CARACTERISTICA
Desarrollo de personas	Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
Dirección de personas	Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Implica comunicar a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen teniendo como fin último el bien de la organización.

Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.
Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dispositivos móviles e informáticos tales como software y hardware empleados por la compañía para el funcionamiento de su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para manejo en equipos de oficinas elementos de comunicaciones, cartas y memorandos para transmisión de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel avanzado en manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para presentar informes de gestión y balance de proyección de metas y cumplimiento de objetivos organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para programar procesos, establecer planes logísticos y Administración de recursos de materia prima, tiempo y personas.
Salario:

2.600.000
Horario
Lunes a Sábado 7 am – 4 pm
Área de trabajo: Oficina / Planta de proceso/ despacho y sala de ventas.

Fuente: Elaboración Propia.

18 ANEXO 3. Perfiles Empleados Nivel Operativo.

PERFIL EMPLEADOS NIVEL OPERATIVO
Perfil Operarios
Descripción del cargo
Persona encargada de desarrollar labores de recepción de materias primas y transformación de las mismas para entregar un producto terminado, empacar el producto, en forma eficiente y efectiva, según programas de saneamiento y aseguramiento de la calidad, logrando entregar en óptimas condiciones un producto final, de acuerdo a los parámetros de la empresa y de la industria, así como también labores de limpieza y orden de su área de trabajo.
Información
Edad: 19-30 años
Sexo: Masculino o Femenino
Nivel educativo: Bachiller
Profesión: Bachiller técnico
Especialización: N/A
Experiencia: 0 - 1 años en cargos equivalentes.

Competencias requeridas	
Competencia	Característica
Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.
Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para cumplir órdenes e indicaciones dadas por los superiores en pro del desarrollo de su labor en el puesto de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas de aseo y limpieza en planta de proceso. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Paciencia, tolerancia y capacidad para soportar el stress y las situaciones difíciles.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y experiencia para interactuar con todos los niveles de la organización y de los proveedores, tanto técnicos, administrativos, gerentes y directores.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena actitud para mantenerse siempre innovadores en relación a la mejora de la calidad de los procesos, ajustándose a los límites impuestos por la organización (presupuestales, recursos, legales, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comprensión y escritura para entendimiento de manuales de procesos y fichas técnicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para mantener un orden e higiene adecuado de los elementos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Sostener relaciones de forma cortés con el personal de la empresa y públicas en general.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para adaptarse a los cambios y transformación organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener disposición y excelente capacidad para escuchar a las personas para aplicar su conocimiento en forma efectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un comportamiento ético, transparente y responsable en todas las relaciones.
Salario
750.000
Horario
Lunes a Domingo 7 am – 4 pm
Área de trabajo: Planta de proceso/ Despacho

Fuente: Elaboración propia.

19 ANEXO 4. Convocatorias Laborales.

CONVOCATORIA LABORAL PESLAC SAS	
<p>Invitamos a las personas interesadas en hacer parte del proceso de selección para la empresa PESLAC SAS, puedan aplicar a la oferta solo si cumple con los requisitos solicitados en la presente convocatoria.</p>	
Fecha Inicio de convocatoria	01 de Abril de 2017
Cargo	Auxiliar Contable
Nivel	Administrativo
Termino del Contrato	Indefinido
Municipio	Firavitoba
Horario	Lunes a Sábado de 7 Am - 3 Pm
Salario	750000 - 1000000
Requisitos	
Edad	20-35 Años
Sexo	Masculino - femenino
Nivel educativo	Técnico, tecnólogo en áreas administrativas y contables o estudiante de semestres intermedios en carreras afines.
Profesión	Técnico, tecnólogo en áreas administrativas y contables o estudiante

	de semestres intermedios en carreras afines.
Especialización	N/A
Experiencia	1 - 3 años en cargos equivalentes.
Competencias	
Trabajo en equipo	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, cómo opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
Liderazgo	Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.
Comunicación	Habilidad para transmitir o recibir mensajes, indicaciones u orientaciones de una o más personas, que permita una correcta unión de lo que se pretende y lo que se logra.
Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas

	puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.
Habilidades y destrezas	
Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.	
Destreza para manejo en equipos de oficinas elementos de comunicaciones, cartas y memorandos para transmisión de información.	
Habilidad para tratamiento de datos contables, balances y proyección financiera si así lo requiere su cargo.	
Manejo de dispositivos móviles e informáticos tales como software y hardware empleados por la compañía para el funcionamiento de su trabajo.	
Habilidad para tratamiento de datos contables, balances y proyección financiera si así lo requiere su cargo.	
Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.	
Habilidad para Comprender información contable y presupuestal.	
Responsabilidad para el manejo de títulos y valores, que se puedan encargar según el puesto de trabajo lo estipule dentro de sus funcione	

Habilidad para presentar informes de gestión y balance de proyección de metas y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Fecha de cierre Convocatoria: Según cronograma establecido por la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

20 ANEXO 5. Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Formato de Evaluación del desempeño Por competencias	
fecha	
Ciudad	
Información del empleado	
Nombres	
Apellidos	
Responsable	
Centro de trabajo	
Cargo	
Nivel	
Competencia 1	
Nivel Inicial	0
Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40

Nivel de progreso	60
Nivel consolidado	80
Nivel alto	100
Calificación Autoevaluación	Calificación jefe inmediato
Calificación Final	
Competencia 2	
Nivel Inicial	0
Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40
Nivel de progreso	60
Nivel consolidado	80

Nivel alto	100
Calificación Autoevaluación	Calificación jefe inmediato
Calificación Final	
Competencia 3	
Nivel Inicial	0
Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40
Nivel de progreso	60
Nivel consolidado	80
Nivel alto	100
Calificación Autoevaluación	Calificación jefe inmediato
Calificación Final	
Competencia 4	
Nivel Inicial	0

Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40
Nivel de progreso	60
Nivel consolidado	80
Nivel alto	100
Calificación Autoevaluación	Calificación jefe inmediato
Calificación Final	
Competencia 5	
Nivel Inicial	0
Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40
Nivel de progreso	60

Nivel consolidado	80
Nivel alto	100
Calificación Autoevaluación	Calificación jefe inmediato
Calificación Final	
Competencia 6	
Nivel Inicial	0
Nivel Básico	20
Nivel Intermedio	40
Nivel de progreso	60
Nivel consolidado	80
Nivel alto	100
Calificación Autoevaluación	Calificación jefe inmediato
Calificación Final	

Plan de acción		
Actividad	Descripción	Tiempo

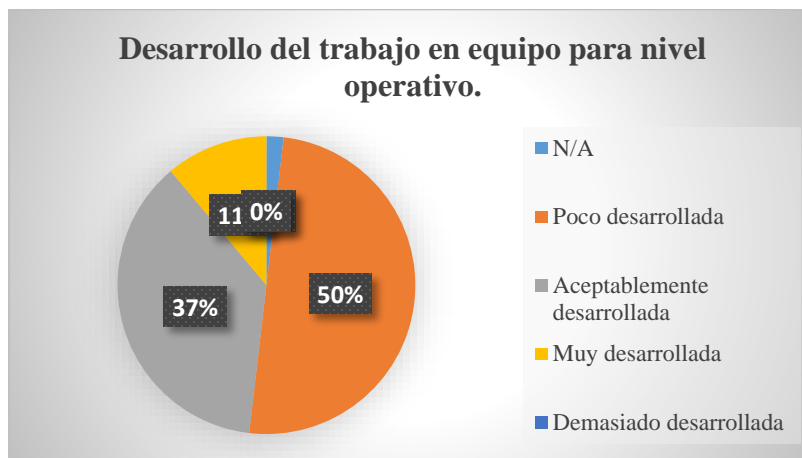
Fuente: Elaboración propia.

21 ANEXO 6. Tabulación de Encuestas al Nivel Operativo por Parte de Jefe Inmediato.

1. TRABAJO EN EQUIPO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

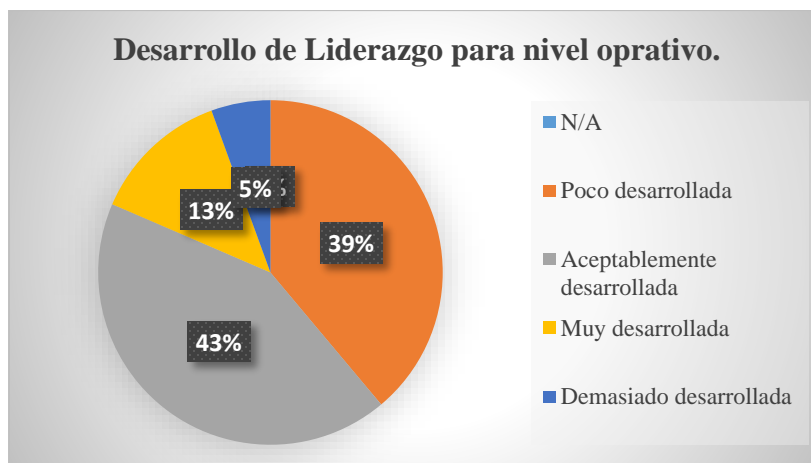
N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
1	27	20	6	0



2. LIDERAZGO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

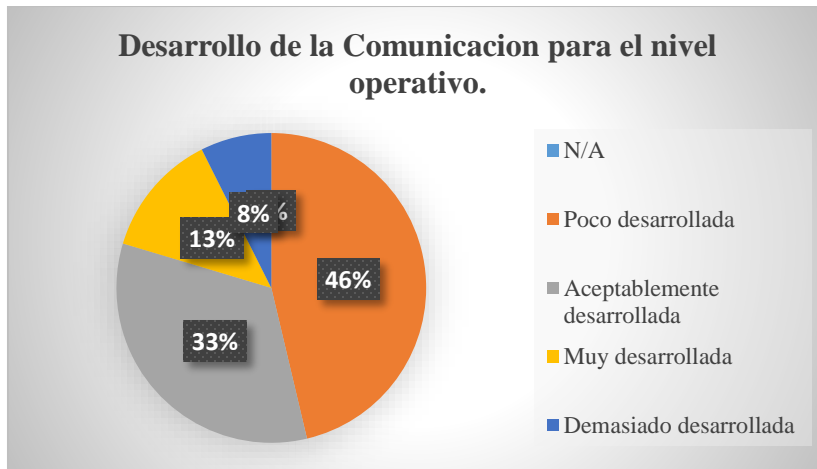
N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	21	23	7	3



3. COMUNICACIÓN.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

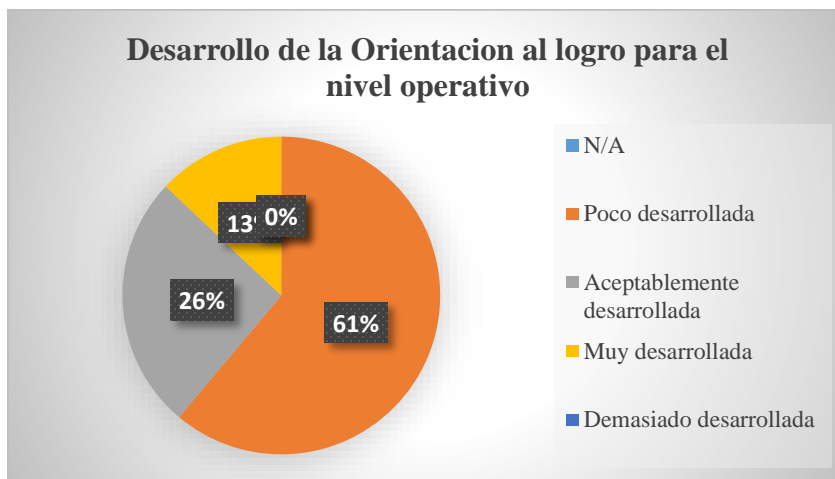
N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	25	18	7	4



4. ORIENTACIÓN AL LOGRO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	33	14	7	0

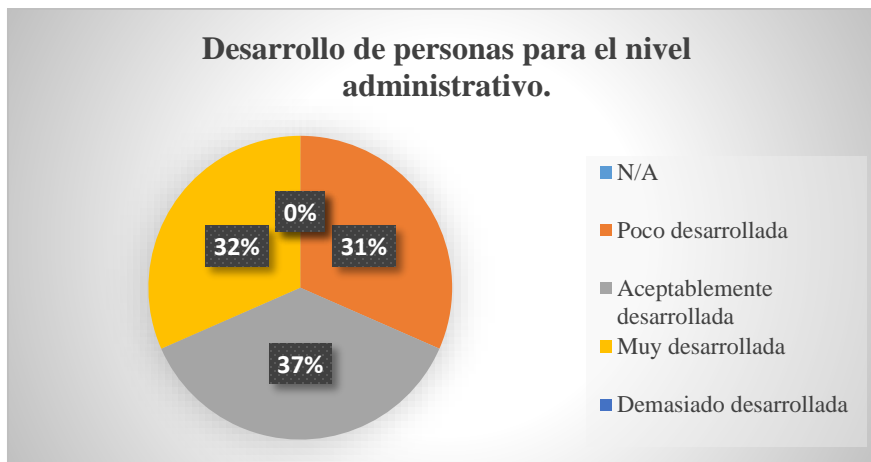


22 **ANEXO 7.** Tabulación de Encuestas al Nivel Administrativo por Parte de Gerente General.

1. DESARROLLO DE PERSONAS (Coaching).

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

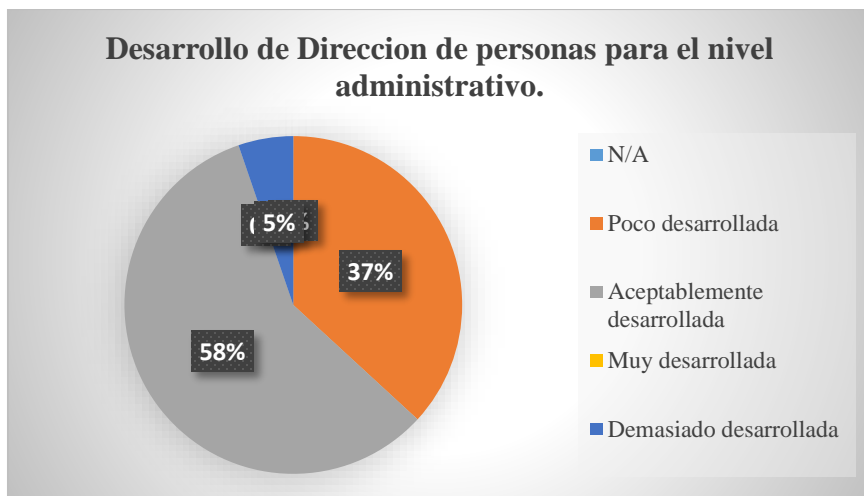
N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	6	7	6	0



2. DIRECCIÓN DE PERSONAS. (Coaching)

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	7	11	0	1



3. TRABAJO EN EQUIPO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia

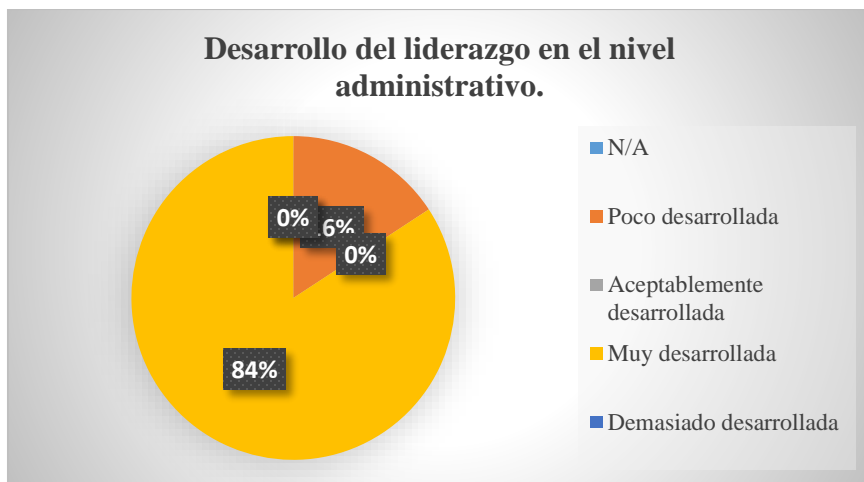
N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
2	0	0	17	



4. LIDERAZGO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia.

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	3	0	16	0



5. COMUNICACIÓN.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia.

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	11	6	2	0



6. ORIENTACIÓN AL LOGRO.

Marque con una X el nivel de desarrollo alcanzado en esta competencia.

N/A	Poco desarrollada	Aceptablemente desarrollada	Muy desarrollada	Demasiado desarrollada
0	0	2	10	7

